

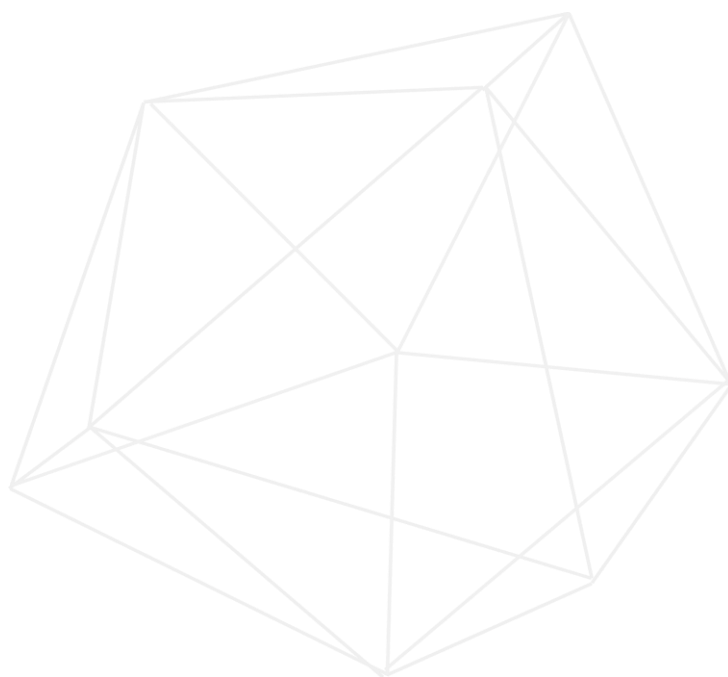
Bericht

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



Ines Riermeier, Strukturconsulting, Blankenbach (D, Bayern)

Wien, Blankenbach, 30. März 2020

Inhalt

Auftrag.....	4
Ausgangslage.....	4
Anliegen.....	4
Vorgehen.....	5
Quellen.....	5
Unser Dank.....	6
Hypothesen.....	6
Modelle.....	9
Das Reproduktionsmodell.....	9
Sinn.....	10
Gelegenheiten.....	10
Engagement.....	10
Die Identitätsbildungsprozesse.....	12
Vertrautheit.....	12
Zugehörigkeit.....	13
Abgrenzung.....	13
Die WIR-Möglichkeiten der Kirchengemeinde.....	13
Die kirchliche Lebendigkeit.....	16
Die allgemeine Lebendigkeit sozialer Systeme.....	17
Die Fusionsreichweiten.....	19
Der verfasste Bereich.....	19
Der Ressourcenbereich.....	20
Der selbstermächtigte Bereich.....	20
Die Bereiche sind Infrastrukturen.....	21
Das Unverfügbare.....	22
Steuern in komplexen Systemen.....	24
Aktueller Rahmen für Fusionen.....	24
Rechtliche Grundlagen.....	24
Zeitliche Perspektiven.....	25
System der Unterstützung.....	25
Die Wirkfaktoren.....	26
Zum Verständnis der Wirkfaktoren.....	26

Clusterung der Wirkfaktoren.....	27
Vernetzung der Wirkfaktoren	27
Wirkfaktoren bei der Fusion von Kirchengemeinden	28
Vertrauen	29
Die Haltungen.....	31
Die Qualität des Beginns	33
Kirchen- und Gemeindeverständnis.....	35
Steuerung des Fusionsprozesses.....	39
Der Prozess.....	42
Unterstützung/Begleitung.....	46
Der Tausch.....	48
Option Lebensfähigkeit	51
Schlussfolgerungen.....	58
Beilagen	60
Abkürzungsverzeichnis.....	60
Literatur.....	61

Auftrag

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. Die Studie wurde von Ines Riermeier (IR Strukturconsulting, Blankenbach) und Leo Baumfeld (ÖAR GmbH, Wien) erstellt. Auftraggeber und Auftragnehmer haben in einer Projektsteuerungsgruppe die Auswahl der interviewten Kirchengemeinden (Kirchenbezirk) und sonstige Abstimmungen vorgenommen. Der Auftraggeber wollte die Quellen für Daten und Erfahrungen mittels qualitativer Interviews erhoben wissen.

Ausgangslage

Die Evangelische Kirche in Württemberg hat schon Erfahrung in der Fusion von Kirchengemeinden. Seit 2013 wurden etwa 40 Fusionen begleitet. Seit Mitte 2016 bis 2019 standen/stehen weitere 50 – 60 Fusionen an. In Zukunft werden weitere Fusionen folgen, auch wenn die Kirchengemeinden nicht verpflichtet sind, Fusionen durchzuführen.

Der gewählte Zeitpunkt der Studie ist ein guter Zeitpunkt, inne zu halten, Erfahrungen zu bündeln und Wirkfaktoren abzuleiten, um gute Grundlagen für kommende Fusionsprozesse zu schaffen.

Bei den interviewten Kirchengemeinden handelt es sich um Fusionen von zwei bis zu fünf Kirchengemeinden. Diese Größenordnung wird es voraussichtlich auch bei künftigen Fusionen geben.

Die Evangelische Landeskirche Württemberg ermöglicht drei formale Ausprägungen wie Kirchengemeinden mit dem Bedarf, ihre Aufgaben in größeren Räumen bewältigen zu wollen, umgehen können:

- das Modell Gesamtkirchengemeinde
- das Modell Verbundkirchengemeinde
- das Modell Fusion

Die vorliegende Studie fokussiert das Modell der Fusion.

Anliegen

Das Anliegen für die Studie wird vom Oberkirchenrat der Evangelischen Landeskirche Württemberg wie folgt beschrieben:

„Wir möchten gerne wissen, wie sich Fusionen in Kirchengemeinden auswirken auf

- a) Strukturen-Verwaltung-Prozesse in der Kirchengemeinde
- b) Bindung-Beteiligung der Aktiven in der Kirchengemeinde
- c) Aktivitäten-Angebote-Gottesdienste-weitere Arbeitsfelder.“

Und weiter: „Wir würden gerne daraus ableiten, 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.**“

Nach diesem Anliegen ist auch die Studie benannt:

Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden.

Die Auftraggeber und Erstellenden der Studie haben sich in zwei unterschiedlichen Rollen getroffen: Die Akteure und Akteurinnen auf Auftraggeberseite waren einerseits Mitglied der Steuerungsgruppe für die Studie und andererseits Adressaten eines der Interviews, in dem deren Erfahrungen und Erkenntnisse abgefragt wurden. Dabei hat sich das Anliegen jeweils weiter präzisiert. Die Präzisierung ist in den einzelnen Kapiteln enthalten.

Vorgehen

Wenn qualitative Daten erhoben werden, bedarf es passender mentaler Landkarten, um gute qualitative Fragen stellen zu können. Deshalb wurden bereits für das Angebot Hypothesen zum beschriebenen Anliegen artikuliert. Auf deren Basis wurden Modelle entwickelt, welche als Grundlage für die Fragen dienten bzw. die direkt abgefragt wurden. Diese Hypothesen und Modelle sind weiter unten skizziert.

Die Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen in Kirchengemeinden wurden mittels Interviews ermittelt. Dies erfolgte über direkte Fragen zum artikulierten Anliegen oder indirekte Fragen zu den Modellen.

Quellen

Die wichtigsten Quellen für diese Studie bilden die Interviews. Bei den Kirchengemeinden (und dem Kirchenbezirk) wurden bewusst jene ausgewählt, deren Fusion abgeschlossen ist und die schon eine Weile darauf zurückblicken können. Zum damaligen Zeitpunkt gab es das begleitende Angebot des Projekt-SPI noch nicht, bis auf zwei Kirchengemeinden, von denen eine weitere Fusion vor sich hat.

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

Vor-Ort Interviews

Folgende -Interviews haben im Zeitraum von März bis Juli 2019 in den jeweiligen Kirchengemeinden bzw. am Arbeitsort stattgefunden.

- Sechs Kirchengemeinden
- Ein Kirchenbezirk
- Eine Gruppe der Unterstützer vom Projekt-SPI (Struktur + Pfarrdienst + Immobilien) sowie GOW (Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg)
- Oberkirchenrat (Verwaltung)
- Bei einer Fachtagung wurde zu Zwischenergebnissen Resonanz eingeholt.

Telefoninterviews

- Fünf Telefoninterviews im Sommer und Herbst 2019 geführt.

Steuerungsgruppe

Die Gespräche in der Steuerungsgruppe wurden nicht nur zu technischen Themen genutzt, vielmehr wurden Themen und Fragestellungen zur Reflexion eingespielt, um diese Themen zu präzisieren.

Unser Dank

Unser Dank gilt allen, die sich als Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen zur Verfügung gestellt haben und auch jenen, die uns Resonanz zum Thema angeboten haben. Durch diese Gespräche war es uns möglich

- unsere Hypothesen zu schärfen
- unsere mentalen Landkarten zu präzisieren und neue zu entwickeln
- Einblick in einen sensiblen sozialen Bereich zu bekommen, in dem Menschen ihren - man kann durchaus sagen intimen - spirituellen/religiösen Raum organisieren
- die Grenzen des Verfügbaren und des Unverfügbaren auszuloten und anzuerkennen.

Alle Gespräche waren von großer Wertschätzung, Offenheit und mit der Haltung der Erkundung geprägt.

Die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen haben zurückgespiegelt, dass es ihnen guttut, mit (zeitlichem) Abstand darüber nachzudenken und sprechen zu können. Sie haben sich geöffnet und anregen lassen. Immer hatten wir auch das Gefühl, dass sie uns etwas mitgeben wollen, was für die gesamte Kirche wichtig ist. Für diese offene Haltung und für die Einblicke in ihr eigenes Ringen um gute und faire Lösungen, die sie uns gewährt haben, möchten wir uns ganz besonders bedanken.

An die Lesenden:

Wir, die wir diesen Bericht 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!

Hypothesen

Die Hypothesen, die bereits im Vorfeld artikuliert wurden, stehen als Beilage zur Verfügung. An dieser Stelle sollen sie lediglich in aller Kürze skizziert werden.

Im Repertoire der Wandlungsprozesse (Change Prozesse) sozialer Systeme stellt die Fusion die stärkste Intervention dar, weil es sich um einen Bruch in einer bisherigen in der Regel eher evolutionären Entwicklung handelt. Ein Bruch des Systems ist für alle Beteiligten daher auch eine starke Zumutung, die sie sich entweder selbst erlauben oder die ihnen vorgeschrieben wird.

Ausgehend vom systemtheoretischen Paradigma, dass soziale Systeme aus Kommunikationen bestehen und die Personen das wichtigste Umfeld dieser Kommunikation (des sozialen Systems) sind, wird der Fokus auf diese Umfeldbeziehung gelegt, weil dort das verborgen scheint, was Dynamiken auslöst. Unter anderem handelt es sich um eine für jede einzelne Person immer wieder ausbalancierte

Übereinkunft von Geben und Nehmen. Und hier kommt ein wichtiger Aspekt ins Spiel: in welchem Ausmaß möchte jemand über seine/ihre persönliche „Strategie“ des Balancierens überhaupt sprechen. Bis zu 70% der Fusionen (oder Merger) im NICHT-kirchlichen Bereich scheitern an zwei Aspekten: Dem kulturellen Aspekt und an den unterschiedlichen Regelsystemen, welche die zur Fusion stehenden unterschiedlichen Organisationen zu ihrer Selbsthervorbringung nutzen. In der Fusion von Kirchengemeinden ergibt sich demgegenüber der Vorteil, dass für alle Beteiligten die übergeordneten Regelsysteme gleich sind.

A) Bruch Hypothesen

- Brüche auf individueller Ebene
 - Bei Fusionen kommt es zu Identitätskränkungen. Ein wichtiger identitätsbildender Prozess ist die Herausbildung von Vertrautheit. Vertrautheit wird hier als die „Erweiterung des eigenen Körpers“ verstanden, der durch eine Fusion irritiert, gestört oder verletzt wird.
Einer Fusion muss es gelingen, neue attraktive Vertrautheiten aufzubauen.
 - Bei Fusionen ist der Tausch, den Mitarbeitende (haupt- oder ehrenamtlich) mit ihrem sozialen Gebilde (in diesem Fall der Kirchengemeinde und ihre vielfältigen Formen der Koordination - eine davon ist die Organisation) eingehen, in Frage gestellt.
Einer Fusion muss es gelingen, ein neues attraktives Tauscharrangement herzustellen.

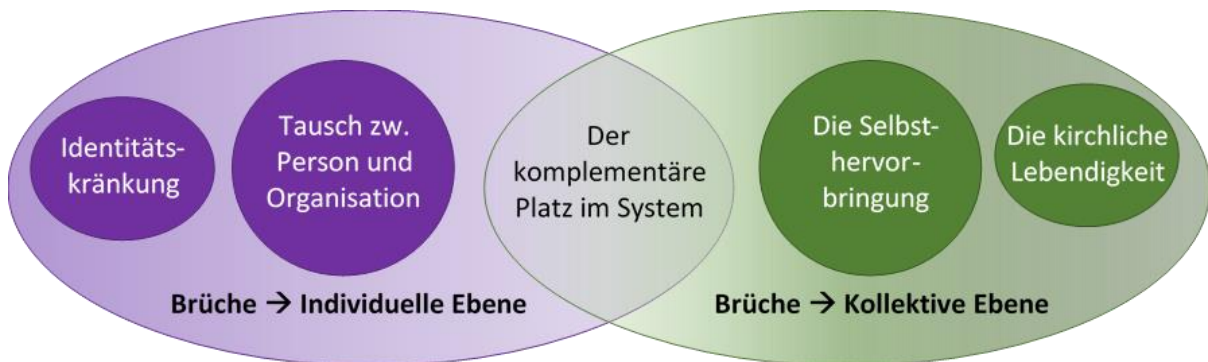
- Bruch zwischen individueller und kollektiver Ebene
 - Bei Fusionen ist die in Kirchengemeinden meist durch jahrelange Zusammenarbeit entstandene Komplementarität der sich ergänzenden Kompetenzen der Teilnehmenden AkteurInnen in Frage gestellt.
Einer Fusion muss es gelingen, eine neue komplementäre Beziehung zwischen Individuen und System zu ermöglichen.

- Brüche auf kollektiver Ebene
 - Bei Fusionen steht die gewohnte Weise der Selbsthervorbringung in Frage. Diese Selbsthervorbringung markiert den Unterschied zwischen Lebendigkeit/nicht Lebendigkeit und ist in Summe das prozesshafte Zusammenspiel der Elemente (soziale und nicht soziale Akteure¹ (Gebäude, Räume, Dinge, Symbole), um immer wieder eine Kirchengemeinde hervorbringen zu können, auch und gerade wenn die sozialen Akteure im Zeitverlauf wechseln.
Einer Fusion muss es gelingen, neue Arrangements der Selbsthervorbringung zu bilden.
 - Bei Fusionen werden die sieben Merkmale kirchlicher Lebendigkeit meist offengelegt. Die sieben Merkmale kirchlicher Lebendigkeit² sind Sinn (Bedeutung), Ämterbesetzung, Gemeinschaft, Expertisehandeln, Erneuerung, die Masse ansprechen können, Normangebotszuschreibung.
Einer Fusion muss es gelingen, in absehbarer Zeit eine gleiche oder eine stärkere Ausprägung dieser (zumindest einiger) kirchlichen Merkmale hervorzubringen.

¹ In der Akteur-Netzwerk-Theorie werden nicht soziale Akteure als „Aktanten“ bezeichnet, um sie von sozialen Akteuren begrifflich unterscheiden zu können.

² Genauer erläutert ab Seite 16. Diese Aspekte wurden in vielen Workshops in kirchlichen Beratungs- oder Seminarsettings überprüft und von den Teilnehmenden immer als plausibel erachtet.

Grafische Zusammenfassung der Bruch-Hypothesen:



Allen diesen Bruch-Hypothesen ist gemein, dass sie normalerweise nur schwer zu besprechen sind.

B) Prozess-Hypothesen



➤ Vor dem Prozess der Fusion

- Die Tatsache, dass es sich bei Fusionen um Dimensionen handelt, die schwer zu besprechen sind, weist darauf hin, dass der Prozess behutsam gestaltet sein will.
- Weil die Fusion so viele Unbekannte³ hat, ist es ratsam, vorher so viel Sicherheit wie möglich anzubieten.

Eine Fusion muss den Beteiligten ein Minimum an Sicherheit anbieten.

- Der Fusion geht normalerweise ein guter Grund voraus, die in Interaktionen und Gremien als Geschichten zirkulieren.

Eine Fusion braucht intensive Geschichten zum guten Grund der Fusion.

➤ Während des Fusionsprozesses

- Die Figur des Dritten inszenieren.

Die Figur des Dritten meint in diesem Zusammenhang, dass soziale Systeme (Gruppen, Gremien, Fachbereiche, Interessensbereiche u.dgl.) deren innere Logiken sich wesentlich unterscheiden entweder strukturell oder prozessual einen eigenen sozialen Raum brauchen in dem sie sich begegnen können (z.B. Steuerungsgruppe von Fusionsgemeinden verbindet unterschiedliche Logiken, Interessen und Kulturen). Eine vertiefende Reflexion zur Figur des Dritten steht in der „04 Beilage Die Figur des Dritten“ zur Verfügung.

Eine Fusion braucht einen Raum für Metareflexion.

➤ Nach der Fusion

- Fusion braucht einen beobachteten Zeitkorridor nach der Fusion.
 - a) Es darf Rückschläge geben, die eine bewusste Verarbeitung brauchen.
 - b) Es braucht neue Geschichten, die in die Zukunft weisen.

³ Institutionstheoretisch ist das die „unvollständige Information“, die man über andere Akteure hat.

c) Die drei Identitätsbildungsprozesse (Vertrautheit, Zugehörigkeit, Grenzziehungen) bedürfen einer bewussten Aufmerksamkeit.

Diese Hypothesen bildeten EINE Grundlage für den Interviewleitfaden. Die zweite Grundlage bildeten sogenannte mentale Landkarten. Das sind die Modelle, die in den Interviews explizit oder implizit abgefragt wurden.

Modelle

In den Hypothesen wurde schon das eine oder andere Modell angesprochen, welches als Grundlage für die qualitativen Interviews herangezogen wurde.

Die Modelle werden nachfolgend einzeln dargestellt. Folgende Modelle wurden herangezogen:

1. Das Reproduktionsmodell (Vom Andocken zur Reproduktion)
2. Die Identitätsbildungsprozesse
3. Die WIR-Bildungs-Bereiche der Kirchengemeinden
4. Die kirchliche Lebendigkeit (7 Aspekte)
5. Die allgemeinen Merkmale der Lebendigkeit (9 Aspekte)
6. Die Fusionsreichweiten
7. Das Unverfügbare

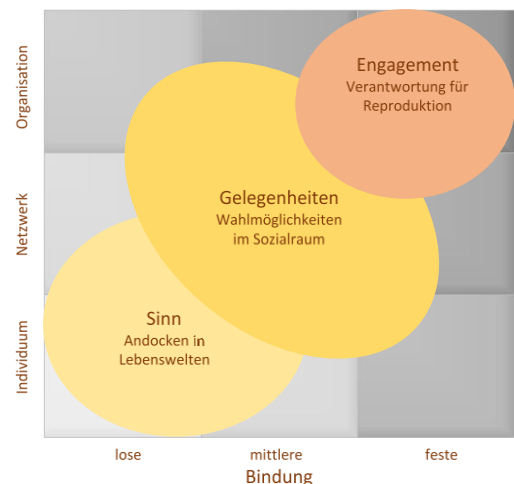
Mit Ausnahme des Modell 6 und 7 sind alle Modelle in den Vor-Ort-Interviews abgefragt worden. Das Modell 7 (Unverfügbares) spielte jeweils implizit eine Rolle. Das Modell 6 (Fusionsreichweiten) ist während der Interviews entstanden.

Das Reproduktionsmodell

„Fusion ermöglicht es, über die Voraussetzungen nachzudenken, von denen Kirche lebt“. Mit diesen Worten hat ein Gesprächspartner die Frage nach der Reproduktions-fähigkeit auf den Punkt gebracht.

Kirchengemeinden müssen unabhängig davon, ob sie eine Fusion eingegangen sind oder nicht, die Fähigkeit erhalten oder stärken, sich selbst zu reproduzieren⁴. Was im Sinne des Anliegens der Studie von Interesse ist, ist die Frage, ob Fusionen einen Einfluss auf diese Fähigkeit haben. Tragen sie eher zur Stärkung oder Schwächung der Reproduktionsfähigkeit bei, oder hat eine Fusion darauf keinen Einfluss?

Das Reproduktionsmodell unterscheidet einerseits zwischen drei Qualitäten der Bindung an Kirche bzw. kirchliche Aktivitäten (lose, mittel und fest) und andererseits zwischen drei unterschiedlichen



⁴ Der Begriff „Reproduktion“ mag für Kirchen etwas fremd klingen. Unsere Gesprächspartner*innen haben mehrmals ihre Skepsis zum Ausdruck gebracht. Dies provozierte ein neuerliches Nachdenken darüber, ob es einen angemesseneren alternativen Begriff gibt. Das Problem ist, dass alle möglichen Begriffe nie das ganze Gemeindeglied einzuschließen vermögen. Trotzdem haben wir im Prozess des Nachdenkens eine Lösung gefunden, die in der Beilage „07-Reproduktion-Erläuterung“ beschrieben wird. Das Ergebnis lautet: WACHSEN-BLÜHEN-GEDEIHEN.

Bindungstypen (Individuum, Netzwerk, Organisation), mit denen Kirchen agiert. Die Kreuzung dieser jeweils drei Unterscheidungen ergibt drei generelle Handlungsräume (Sinn, Gelegenheiten, Engagement), die in sich eine große Vielfalt enthalten. Aus diesen können zudem drei Kernkompetenzen abgeleitet werden, die für die Reproduktionsfähigkeit entscheidend sind.

Sinn

Kirche muss in den Lebenswelten der Menschen andocken können. Damit sie das kann, muss sie etwas ansprechen können, was den Menschen wichtig ist, was für diese Sinn macht bzw. Relevanz hat.

Die *erforderliche Kompetenz* dazu ist eine Sprachfähigkeit über die Verbindung von Gott und der Welt bzw. den Menschen. Hier wird vermutet, dass diese Sprachfähigkeit vor allem bedeutet, über das, worüber man schwer sprechen kann und das Unverfügbare kommunizieren zu können (Bedingungslos Angenommen sein, Trost, Dankbarkeit und Hilfe (wo es keinen menschlichen Adressaten gibt), Hoffnung, Staunen, Orientierung (Christus), Sinn (Selbst - höheres Selbst – Gott)).

Gelegenheiten

Über das Ansprechen einzelner Menschen braucht Kirche kollektive Erlebnisse und die Erfahrung der Zugehörigkeit im Sozialraum. Kirche öffnet Gelegenheitsräume in der „Gelegenheitsgesellschaft“. Tiefere Reflexionen dazu finden sich in der Beilage 2 „Individualisierung und Identitätsbildungsprozesse“.

Um Wahlmöglichkeiten für gute Gelegenheiten anzubieten, bedarf es einer gewissen Dichte und Vielfalt der attraktiven Gelegenheiten, damit Menschen sich in Kollektive einbinden.

Die *erforderliche Kompetenz* dazu stellt die gute Gastgeberschaft dar. Eine gelungene Gastgeberschaft drückt sich in dem Willen aus, dass Menschen, die im jeweiligen Kollektiv praktizierte Kommunikation fortsetzen wollen. Die gute Gastgeberschaft betrifft sowohl kurze Interaktionen, die formalen Gruppen, wie Kirchengemeinderat und Ausschüsse, sowie Arbeitsgruppen, Projektgruppen oder Daueraufgaben (z.B. Kirchenchor). Die Kompetenz der guten Gastgeberschaft umfasst drei Bereiche: Die persönliche Interaktion, die Gastgeberschaft in den WIR-Bereichen und die Fähigkeit, Besprechungen lustvoll und effizient (gute Entscheidungen hervorbringen) zu gestalten.

Engagement

Viele Menschen, die sich engagieren, wollen an etwas Großem beteiligt sein, etwas was über ihre eigene persönliche Wirkfähigkeit hinausreicht. Kirche kann dieses Große anbieten. Dazu kann sie drei Arten von Infrastrukturen zur Verfügung stellen:

- Den verfassten Bereich, der durch Gesetze und Regelungen abgegrenzt ist.
Dieser Bereich braucht für Menschen, die sich in diesem Rahmen engagieren, eine gewisse Kenntnis, um den angebotenen verfassten Bereich auf einem stabilen Level zu halten.
- Den organisationalen Bereich der Kirche.
In der Organisationslogik handelt die Kirche dort, wo sie Prozesse zum Erreichen von Zielen/Zwecken inszeniert, die eine wiederholte Koordination einer Vielzahl von Agierenden erfordern, die nach einer bestimmten Ordnung strukturiert sind (Bereiche, Abteilungen, Arbeitsfelder). Dabei müssen die Ordnung und die regelhaften Abläufe so gestaltet sein, dass sie in angemessenen Zeiträumen akzeptierte Entscheidungen hervorbringen können. Dies trifft insbesondere dort zu, wo die Organisation Entscheidungen über Arbeitsschwerpunkte,

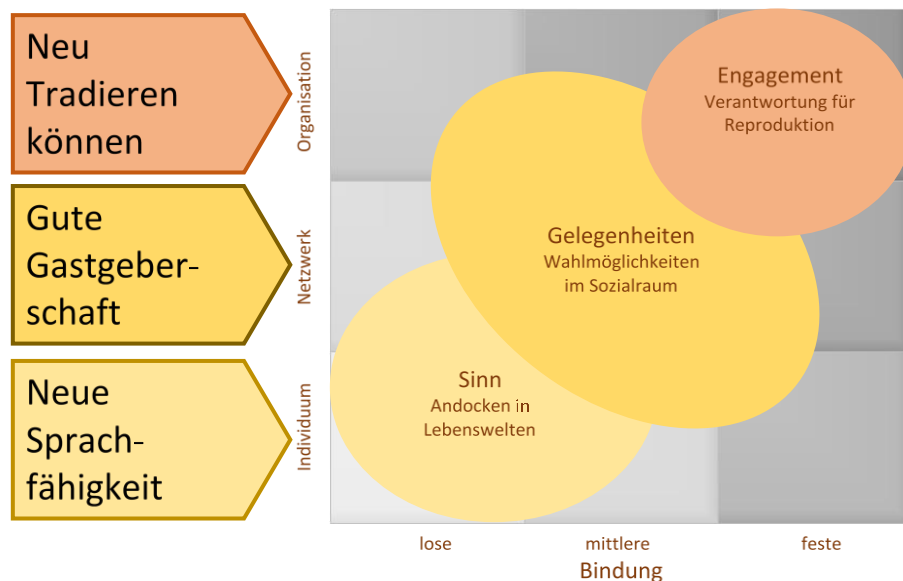
Ressourceneinsatz, Qualitätssysteme und beabsichtigte Wirkungen sowie Positionierungen trifft. Meist wird diese Logik im Einsatz der Hauptamtlichen angewandt.

- Den **Netzwerkbereich⁵**, in dem losere Formen der Koordination zur Anwendung kommen als im organisationalen und im verfassten Bereich. Das Netzwerk als Infrastruktur hat zwar einen organisationalen Kern, der das Netzwerk managt, aber die sozialen Arenen, die das Netzwerk anbietet, sind lose gebunden und laden niedrigschwellig zur Beteiligung und Nutzung ein. Das Team, welches die Netzwerkinfrastruktur aufrechterhält, braucht eine hohe Gastgeberchafts- und Designkompetenz.

Alle Infrastrukturangebote bedürfen zu ihrer dauernden Aufrechterhaltung ein Tradierungsverfahren, welches über das bloße Mitmachen hinausgeht. In allen drei Bereichen werden dosiert Verantwortungen übertragen und dabei sind drei Phasen der Tradierung nützlich: Kennenlernen können - Routine gewinnen - Weitergeben können. Meist wird die Kompetenzweitergabe bis zur 2. Phase bewusst gepflegt, die 3. Phase, das „Weitergeben können“ wird vor allem bei der Netzwerkinfrastruktur meist dem Zufall überlassen.

Dazu steht eine Skizze in der „03-Beilage Schritte tradieren“ zur Vertiefung zur Verfügung.

Die gute Tradierung entscheidet darüber, ob sich ein System über mehrere Generationen hinweg erhalten und hervorbringen kann.



Die Tradierung über die verfasste Infrastruktur (Kirchengemeinderat, Ausschüsse, Aufgaben von Vorsitzenden) vollzieht sich in den herkömmlichen Mustern, die mehr oder weniger bewusst gepflegt werden. Die unterschiedlichen WIR-Aktivitäten (z. B. Kasualien, Diakonie, Bildung, Familienzentren, Eine-Welt-Aktivitäten u.a.m.) bedürfen mitunter einer Koordination, die über jene Formen der verfassten Kirche (Kirchengemeinderat, Ausschüsse) hinausreicht. Die Tradierung über die Netzwerk-

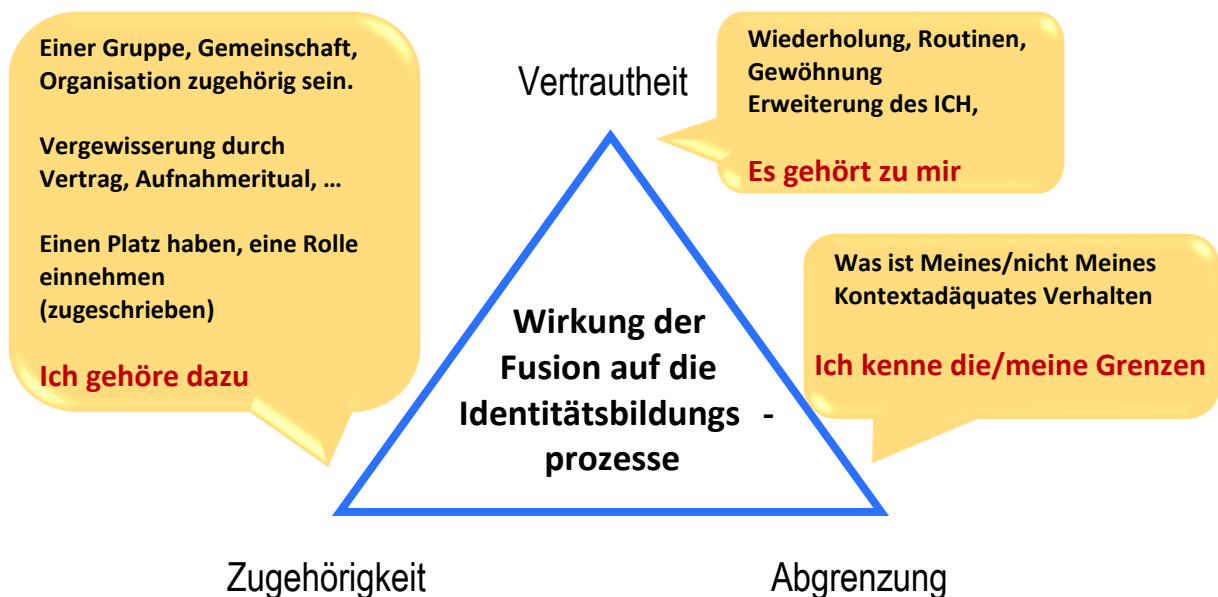
⁵ Netzwerk wird hier verstanden als eine gestalterische Intervention, die als Infrastruktur auftritt innerhalb der sich die Menschen zu stabileren Formen der Koordination (Projekt, Organisation, Themen-Partnerschaften usw.) zusammenschließen.

Infrastruktur in Form von loseren sozialen Arenen wie Arbeitsgruppen, Lerntreffen, Entwicklungssalons, Resonanzmeetings oder ähnliche Formen stellen eine „zweite koordinierende Hand“⁶ gegenüber der verfassten Kirche dar um den Zugang zu koordinierenden Aufgaben niedrigschwellig zu halten. Damit soll gewährleistet sein, dass die Formate der verfassten Kirche nicht die Engstelle bei der Mobilisierung von dauerhaft Engagierten und neuen Führungskräften darstellen. Wäre beispielsweise ein Sitz im Kirchengemeinderat die Voraussetzung für koordinierende Tätigkeiten, würde sich durch eine Fusion zugleich die Anzahl der Engagierten nur aus formalen Gründen erheblich reduzieren. Das würde die Talenterorientierung (Charismenorientierung) und den Pfad für die fließende Verantwortungsübernahme erheblich hemmen und auch eine mögliche Rekrutierungsressource schmälern.

In den Interviews wurde abgefragt, ob die Fusion das Andocken, die Gelegenheitsinszenierungen und das Engagement erschwert oder fördert.

Die Identitätsbildungsprozesse

Wie in der ersten Hypothese angedeutet, haben Fusionen einen Einfluss auf die jeweils aktuellen Identitätsbildungsprozesse. Daher wurden die Interviewten diesbezüglich um eine Einschätzung gebeten. Diese Identitätsbildungsprozesse können sowohl für Individuen als auch für kollektive Systeme gelten.



Vertrautheit

Vertrautheit entsteht durch Gewöhnung, Routinen bzw. durch Wiederholung. Das, womit man vertraut wird, können Menschen aber auch Gegenstände sein, Räume und Gebäude (z.B. Kirchen, Pfarrhaus, usw.). Der Erlebniseffekt beim Menschen ist, dass diese Menschen (und ihre

⁶ Die „Beidhändigkeit“ ist ein aus der Innovationsforschung hervorgegangenes Modell, welches dazu führt, dass große Organisationen (soziale Dampfer) an ihren Rändern „Kleinboote“ unterhalten, die sich nicht nach den Regeln des „Dampfers“ verhalten müssen. Jedoch entscheidend ist, dass der „Dampfer“ und die „Kleinboote“ konstitutiv Kommunikationsarenen unterhalten (und sich zu diesen verpflichten) und sich austauschen, bereichern und verknüpfen, um auf Dauer innovationsoffen sein zu können. Siehe auch die „04-Beilage Die Figur des Dritten“, insbesondere Seite 7.

Verhaltensangebote), Gruppen, Räume, Gebäude zu ihnen dazugehören, quasi als eine Erweiterung des Körpers.

Zugehörigkeit

Das soziale Wesen Mensch braucht Zugehörigkeiten. Diese werden dann als unverzichtbar erlebt, wenn die einzelnen Beteiligten einen zugeschriebenen Platz (wegen ihrer Kompetenz, Rolle oder ihrem Ressourcenbeitrag) haben. Die gegenseitige Akzeptanz der Zugehörigkeit ist meist das Ergebnis einer bewusst inszenierten oder sich behutsam herausgebildeten Ergänzungsfähigkeit der beteiligten Menschen oder Gruppen.

Abgrenzung

Die Abgrenzung betrifft sowohl die Aufgaben, die Themen oder die Ziele, die sich eine Gruppe (oder ein einzelner Mensch) gibt. Abgrenzung ermöglicht anzugeben, was „meins / unseres“ ist und was nicht. Damit wird Sinn erzeugt, aber auch die Grenze dessen markiert, wofür man Verantwortung übernehmen möchte und daher auch verantwortlich gemacht werden kann. Abgrenzung schafft auch einen Kontext, in dem man sich kontextadäquat verhält und dieses auch von anderen erwartet.

Die Identitätsbildungsprozesse sind in der Beilage „02 Individualisierungs- und Identitätsbildungsprozesse“ ausführlicher skizziert.

In den Interviews wurde abgefragt, ob die Fusion diese Identitätsbildungsprozesse erschwert oder fördert.

Die WIR-Möglichkeiten der Kirchengemeinde

Die Kirche in Deutschland ist ein Big Player in Sachen Engagement und Herausbildung von Sozialkapital⁷. Laut der fünften EKD-Erhebung zur Kirchenmitgliedschaft aus dem Jahr 2014 (V. KMU)⁸ ist sie auch jener Raum, zu dem die meisten Menschen⁹ im Vergleich zu Vereinen, Parteien, Hilfsorganisationen und NGO's Vertrauen haben, um sich dort zu engagieren. Kirchen haben mit Blick auf die Herausbildung von Sozialkapital eine wichtige Funktion in der Gesellschaft. Zugleich bildet Kirche auch jenes Potenzial aus, in welchem sie ihre Engagierten, die Verantwortung für die Kirche selbst übernehmen wollen, findet.

Im folgenden Modell der WIR-Möglichkeiten¹⁰ wird zwischen fünf Bereichen unterschieden, die gleichzeitig auch die Vielfalt und Reichhaltigkeit für Engagement repräsentieren. Ohne es konzipiert zu haben, bietet Kirche damit ein Modell an, in dem Menschen sich von einer niedrigen Schwelle (geringe Bindung und nahe am Wohnort) bis zu einer höheren Schwelle (starke Bindung bzw. Verpflichtung bis hin zu Angeboten, die über das Territorium der Kirchengemeinde hinausreichen), engagieren können.

⁷ Ein Begriff, der sich auf Pierre Bourdieu (als Teil des kulturellen Kapitals) und Robert Putnam, der diesen Begriff populär gemacht hat (u.a. Bowling alone, 1995) bezieht.

⁸ https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/ekd_v_kmu2014.pdf

⁹ V.KMU Seite 109

¹⁰ Dabei ist das Modell aus der Studie „Das Neue WIR“ von Kirsten Brühl (Frankfurter Zukunftsinstitut) Pate gestanden. Siehe auch von Leo Baumfeld (2017): „Die Zivilgesellschaft – ein unruhiger Akteur“, Seite 14ff: <http://www.baumfeld.at/files/01-Die-ZG-unruhiger-Akteur-17-08-12.pdf>



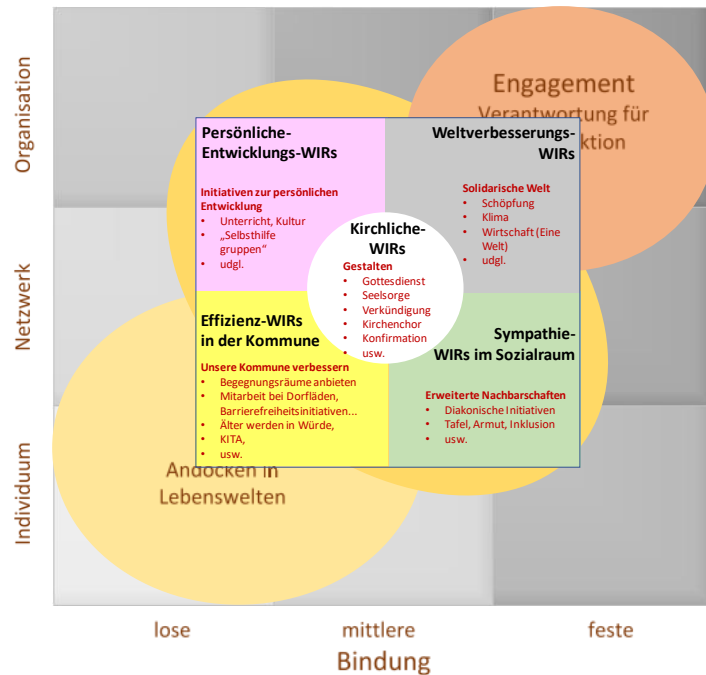
Die nachfolgende Tabelle unterscheidet versuchsweise die fünf WIR-Möglichkeiten, wobei die Grenzen manchmal fließend sein können, d.h. konkrete Aktivitäten mitunter zwei oder mehr WIR-Bereichen zugeordnet werden könnten.

WIR-OPTION	HÖCHSTER WERT	WIR-ABSICHT <small>(WOBEI IMMER DIE KIRCHLICHE ABSICHT ZUGRUNDE LIEGT)</small>	BEISPIELE IM KIRCHLICHEN BEREICH <small>(...AUS EINER FÜLLE VON NENNUNGEN)</small>
<p>KIRCHLICHE WIRS</p> <p>SOWOHL TEMPORÄRE ALS AUCH DAUERHAFTE GEMEINSCHAFTEN ODER GRUPPEN</p>	<p>Religiöse und Werte-Gemeinschaft, Zusammenhalt zur gegenseitigen Förderung und Solidarität,</p> <p>Kirche als Beispiel</p>	<p>Die WIR-Absicht enthält alle anderen vier WIR-Absichten UND vor allem explizit die Lebensfähigkeit der Kirche auf Dauer zu stellen</p>	<p>Gottesdienst</p> <p>Verkündigung</p> <p>Verwaltungsausschuss</p> <p>Kirchengemeinderat</p> <p>Dienstbesprechung Kirchengemeinde</p> <p>Kindertreff</p> <p>Mädchenjungschar</p> <p>Gemischte Jungschar</p> <p>Teenietreff</p> <p>Jugendkreis</p> <p>Bibelgesprächskreise</p> <p>Jährliches gemeinsames Mitarbeiter-Innenfest u.v.a.m.</p>

<p>PERSÖNLICHE ENTWICKLUNGS-WIRS</p> <p>MEIST TEMPORÄRE ENTWICKLUNGS-GRUPPEN</p>	<p>Zusammenhalt zur gegenseitigen Förderung</p>	<p>Persönliches Wachstum durch Vergleich und Sparring (nicht Siegen müssen, sondern Weiterentwicklung)</p>	<p>Arbeitskreis Erwachsenenbildung Islamkurs Anonyme Alkoholiker Blaues Kreuz Meditationen Interreligiöse Bibelgruppe u.v.a.m.</p>
<p>WELT-VERBESSERUNGS-WIRS</p> <p>WERTE-GEMEINSCHAFTEN</p>	<p>Wertegemeinschaft, höchster Wert ist die Solidarität mit Mensch und Natur</p>	<p>Alternative Formen des Zusammenlebens finden und mit diesen Formen experimentieren</p>	<p>Eine-Welt-Laden Umwelt-Arbeitskreis Kreuzermarkt Runder Tisch „FairtradeTown“ Arbeitskreis Natur und Umwelt Gemeinsames Weltmissionsprojekt u.v.a.m.</p>
<p>EFFIZIENZ -WIRS</p> <p>ALTERNATIVE ODER ERGÄNZENDE LEISTUNGSGEMEINSCHAFTEN VON AUFGABEN, DIE IM PRINZIP AUCH (VORWIEGEND) VON ÖFFENTLICHEN STELLEN WAHRGENOMMEN WERDEN</p>	<p>Effizienz in der gesellschaftlichen Inklusion und Integration</p>	<p>Schneller und flexibler und mit mehr Abstimmung in einer komplexen Welt handeln können</p>	<p>Diakoniestation Tagespflege der Diakoniestation Kindertagesstätten des Diakonieverbandes AK „Älter werden / Sterben“ in Würde Seelsorgemitarbeit im stat. Hospiz Schulsozialarbeit Demenzfreundliche Gemeinde Mitgestaltung des Interreligiösen Dialogs auf Ebene der Stadt Entwicklung eines Familienzentrums in Absprache mit der Kommune in einem Wohnbezirk u.v.a.m.</p>
<p>SYMPATHIE-WIRS</p> <p>DIAKONISCHE AKTIVITÄTEN IM WEITEREN SINN SOZIALES ENGAGEMENT</p>	<p>Offenheit und praktische Solidarität im Sozialraum</p>	<p>Ressourcen zur Verfügung stellen und mehr gesellschaftliche Inklusion und Selbstbestimmung hervorbringen</p>	<p>KirchenMittagsTisch (wöchentlich) Kreuzermarkt Sozialladen Tafel Flüchtlings-Arbeitskreis Kirchencafe Diakonie u.v.a.m.</p>

Das Modell der fünf WIR-Möglichkeiten kann mit dem Reproduktionsmodell verbunden werden. Dabei stellen die WIR-Möglichkeiten überwiegend den mittleren Raum – den Gelegenheitsraum – dar.

Vor allem in Verbindung mit der Tradierung würde es bedeuten, dass eine Aufmerksamkeit auf jene Persönlichkeiten gelegt wird, die Führungspotenzial (Leader-Potential) haben. Diese Persönlichkeiten werden häufig dabei begleitet, um in Führungsaufgaben hineinwachsen zu können. Diese Begleitung erfolgt meist in drei Phasen (ohne es so zu bezeichnen): Kennenlernen – Routine gewinnen – Weitergeben können.



Das Feld der WIR-Aktivitäten ist jenes Feld, wo Kirche(ngemeinde) Verantwortungstragende für die Kirchengemeinde selbst rekrutiert. Das bedeutet, dieses Feld darf durch eine Fusion nicht formale Einschränkungen mit Blick auf das Potenzial für Führungskräfte rekrutierung erfahren, sondern sollte im Gegenteil das Potenzial in einem doppelten Sinn erweitern: Zum einen durch die Anzahl der Personen, die in diesen WIR-Feldern engagiert sind und zum anderen durch die Verschiedenartigkeit, die durch ihre Vielfalt auch mehr Menschen die Möglichkeiten bietet bei Kirche anzudocken oder diese als Plattform für ihr Engagement zu betrachten (siehe dazu auch das Modell „Die Fusionsreichweiten“).

In den Interviews wurde abgefragt, ob die Fusion die Herausbildung von WIR-Möglichkeiten erschwert oder fördert.

Die kirchliche Lebendigkeit

Die folgenden Merkmale kirchlicher Lebendigkeit entstanden durch Beobachtungen dessen, was Kirchenmitglieder häufig beschreiben, wenn sie über die Kirche besorgt sind. Sie sind gewiss nicht komplett. Die Merkmale kirchlicher Lebendigkeit beschreiben nicht die allgemeinen Merkmale von Lebendigkeit sozialer Systeme. Letztere werden im nächsten Kapitel skizziert.

Sinn

Die Kirche ist eine Sinnstifterin. Sie hat in bestimmten Lebenslagen, besonderen Situationen bzw. Bedarfen der Menschen eine wichtige Bedeutung.

- Sinnstifterin für Mitglieder
- Sinnstifterin für die gesamte Gesellschaft

Ämter

Können die Ämter (der verfassten Kirche) gut besetzt werden?

Gemeinschaft

Die kirchliche Gemeinschaft kann in ausreichendem Maß neue Mitglieder an sich binden.

Innovation

Die Kirchengemeinde ist in der Lage, immer wieder neue Ansätze zum Andocken, Gelegenheiten schaffen und Engagement hervorzubringen.

Masse

Die Kirchengemeinde kann hin und wieder „Massen“ mobilisieren, womit sie in der Gesellschaft als relevante Größe wahrgenommen wird.

Normgebung

Große Teile der lokalen/regionalen Gesellschaft und ihre Institutionen schreiben der Kirche eine moralische Instanz zu. Wir geben Orientierung.

Expertisehandeln (dieser Aspekt ist auf der Kirchenbezirks- und der landeskirchlichen Ebene relevant) Unterstützenden Einrichtungen (Verwaltungsstellen, Erwachsenenbildungswerk u.a.m.) bleiben in der Rolle der Unterstützung. Sie übernehmen selbst nicht die Kernaufgaben im Territorium der Kirchengemeinde.

In den Interviews wurden die Teilnehmenden danach gefragt, in welchem Ausmaß diese Merkmale kirchlicher Lebendigkeit zutreffen. Sie sollten dies auf einer Skala von 0–10 einschätzen. Dabei wurden sie gebeten, die Situation vor und auch nach der Fusion einzuschätzen. Ist die Situation besser oder schlechter geworden oder gleichgeblieben?

Die allgemeine Lebendigkeit sozialer Systeme

Dieses Modell der Lebendigkeit entstand aus der Beobachtung einer Fülle von Organisationen, Verbänden, Kooperationsystemen, Gemeinschaften, Bewegungen usw. und Kirchen, die alle diese Formen der Koordination beheimaten. Gewiss gibt es noch andere mentale Landkarten, um Lebendigkeit zu beschreiben. Da es sich hier um Kirche handelt, wurde besonders auch auf die institutionalisierenden Merkmale Rücksicht genommen.

Überall, wo Menschen für einen bestimmten Zweck zusammenarbeiten, kommt es darauf an, dass diese Zusammenarbeit lebendig im Sinne der permanenten Selbsthervorbringung ist.

Folgende Merkmale wurden abgefragt (die meisten Aspekte wurden im WIR-Modus gefragt; damit ist die Kirchengemeinde gemeint):

1. Sinn

Die Kirche ist ein Sinnstifterin. Sie hat in bestimmten Lebenslagen, besonderen Situationen bzw. Bedarfen der Menschen eine wichtige Bedeutung.

2. Autonomie durch Ressourcen

Sicherung der Ressourcen wie

- Geld,
- Kirchenpolitischen Einfluss in der Kirche
- Wissen,
- Beziehungszugänge
- Leidenschaft der Engagierten

3. Verfahrenskommunikation

Unsere Besprechungen (seien sie täglich, wöchentlich, monatlich, quartalsweise oder jährlich) sind so gestaltet und geführt (z.B. wertschätzend, zielorientiert, humorvoll, klar usw.), dass ich und andere gerne daran teilnehmen.

4. Medienkommunikation

Unser medialer Auftritt auf der Homepage oder über Zeitungen/Zeitschriften oder andere soziale Medien wie etwa Facebook, Twitter, Instagram (Fotos, Videos) ist so gestaltet, dass ich sie selbst gerne nutze und ich weiß, dass andere sie gerne nutzen.

5. Gute Entscheidungen

Wir sorgen dafür, dass wir gute Entscheidungen auf allen Ebenen der Organisation hervorbringen. Gute Entscheidungen sind rechtzeitig getroffen; sie halten, sie sind akzeptiert und in der Organisation klar kommuniziert sowie mit Verantwortlichkeiten für Ziel- und Zeitrahmen versehen.

6. Ständiges Lernen

Wir pflegen in der Organisation ein ständiges Lernen unserer Leistungs- Entscheidungs- und Unterstützungsprozesse.

Wir reflektieren von Zeit zu Zeit auch die Angemessenheit unserer Lernprozesse selbst.

7. Nachahmung und Erfahrung sichern

Wir legen Wert darauf, dass unser fachliches Wissen und unser Wissen, wie wir uns organisieren, bewusst weitergegeben wird, indem wir Vorbilder sind für neu gewonnene engagierte Menschen (damit sie uns nachahmen können) und indem wir Konzepte haben wie wir Kompetenzen weitergeben können (Kennenlernen – Routine gewinnen – weitergeben können). Unser jeweils neues Wissen wird in angemessener Form standardisiert und damit allen niedrigschwellig verfügbar gemacht.

8. Karrieremöglichkeiten

Wir legen Wert darauf, dass unsere hauptamtlichen Mitarbeitenden einen für sie selbst passenden Platz in der Organisation finden können. Dies kann eine fachliche Karriere oder auch eine Führungskarriere sein. Wir sorgen dafür, dass diese Positionierungsprozesse transparent und fair ablaufen. Dazu gehört auch, dass wir die demografische Entwicklung unserer Belegschaft ständig beobachten und wo immer es möglich ist, altersgerechte Arbeitsplätze anbieten.

9. Gegenseitigkeit

Wir sorgen dafür, dass die Beziehungen zwischen den hauptamtlichen Mitarbeitenden und der Organisation einem fairen Tausch gleichkommen. Es ist uns bewusst, dass die Mitarbeitenden dabei unterschiedliche Ausgleichsbedarfe haben und dass diese Bedarfe sich in ihrer Biografie ändern können. Der faire Tausch ist meist geprägt durch fairen Lohn (oder auch geldwerte Leistungen), durch Autonomie bzw. Einflussmöglichkeiten, durch Respekt und Anerkennung, durch eine gewisse Sicherheit und/oder Risikobereitschaft, durch Sinn durch Zugehörigkeit und Gemeinschaft, durch Selbstentwicklungsmöglichkeiten.

In den Interviews wurden die Teilnehmenden danach gefragt, in welchem Ausmaß diese Merkmale allgemeiner Lebendigkeit zutreffen. Sie sollten dies auf einer Skala von 0 – 10 einschätzen. Dabei wurden sie gebeten, die Situation vor und auch nach der Fusion einzuschätzen. Ist die Situation besser oder schlechter geworden oder gleichgeblieben?

Die Fusionsreichweiten

Das Modell der Fusionsreichweiten ist in Bezug auf die Koordination der WIR-Aktivitäten relevant.

Dieses Modell ist in der Reflexion über die ersten Interviews entstanden. Mitunter haben die Interviewten entweder eine Unsicherheit durchblicken lassen, den Beginn des Nachdenkens angekündigt oder eine Idee skizziert, wie sie mit der Vielfalt der Aktivitäten in den Kirchengemeinden umgehen wollen. Hellhörig wurden wir vor allem dann, wenn manche Interviewten davon berichteten, dass sie unsicher seien, ob der Kirchenchor, die Jugendarbeit oder andere Aktivitäten auch fusionieren sollten.

In den weiteren Interviews wurde die Aufmerksamkeit darauf gerichtet wie die Kirchengemeinde die Reichweite der Fusion definiert. Die teilweise geschilderte Unsicherheit verweist auf eine mögliche Unklarheit, was zur Fusion ansteht - unsere Vermutung: Die Frage, was zur Fusion ansteht hängt damit zusammen, wie weit die hauptamtlichen Akteure ihren Ressourceneinsatz für Initiative, Betreuung oder Begleitung von Menschen einsetzen oder sie selbst deren Tätigkeiten im Sinne der WIR-Möglichkeiten außerhalb des kirchlichen-WIR übernehmen.

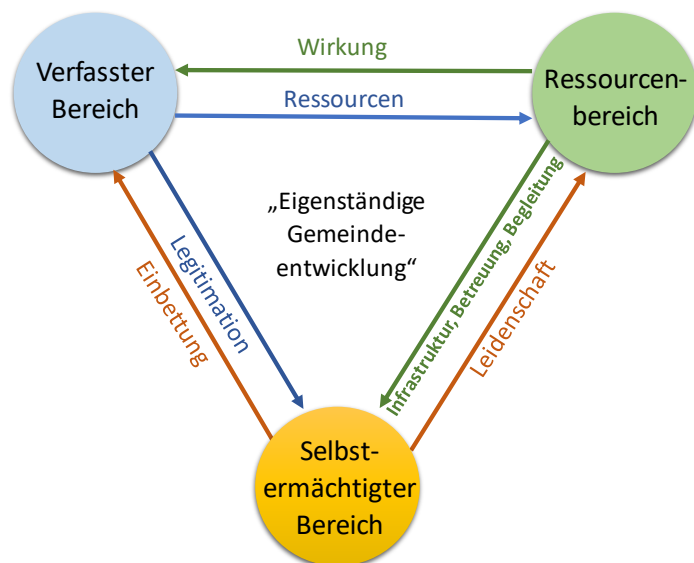
Das folgende Modell mag auf den ersten Blick etwas abstrakt erscheinen, denn es trennt kirchliche Perspektiven in drei Bereiche auf, die normalerweise als Einheit erlebt werden.

Wir unterscheiden hier

- den verfassten Bereich
- den Ressourcenbereich und
- den selbstermächtigten Bereich

Alle drei Bereiche stellen wichtige Steuerungsgrößen dar, durch die in der Kirche Steuerungskomplexität zu bewältigen versucht wird.

Eine vertiefende Reflexion dazu findet sich in der Beilage 5 „Die Fusionsreichweiten in der Selbst- und Kontextsteuerung von Kirchengemeinden“.



Der verfasste Bereich

Der verfasste Bereich in der Kirche, bezogen auf die Kirchengemeinde, ist der zur Verfügung gestellte Rahmen, der drei Ansprüche regelt:

- **Ansprüche auf Ressourcen**
Das sind im Wesentlichen die Personal-, Finanz- und Gebäuderessourcen.
- **Ansprüche auf Entscheidungssouveränität**
Das sind im Wesentlichen die Regelwerke (Ortssatzungen, Geschäftsordnungen), die das Hervorbringen guter Entscheidungen regeln.
- **Ansprüche auf evangelische Kirchlichkeit**
Das sind im Wesentlichen jene konstituierenden Elemente wie Bekenntnis, Agenden, kirchliche Ordnungen, usw., die erfüllt sein müssen, damit sich ein soziales System als evangelisch bezeichnen kann.

Der verfasste Bereich kennt zudem mehrere Ebenen, wobei die evangelischen Kirchen einen Legitimationspfad sowohl von unten nach oben (durch Delegierte) als auch einen Legitimationspfad von oben nach unten kennen. Aus der Sicht der Kirchengemeinde hat der Pfad von oben nach unten eine kontextsteuernde Funktion für die drei erwähnten Ansprüche. Der verfasste Bereich ist das, was gemeint ist, wenn Kirche als Institution oder als Anstalt (des öffentlichen Rechts) beschrieben wird.

Kernlogik: Ansprüche fair regeln

Der Ressourcenbereich

Der Ressourcenbereich steht nicht einfach für sich, sondern ist im kirchlichen Kontext vielmehr ein Mix von zwei Akteuren:

- Die Akteure des verfassten Bereichs entscheiden, wieviel Ressourcen sie in einem territorialen und/oder einem sozialen Raum investieren wollen, um eine lebendige Kirche zu ermöglichen und zu fördern. Daraus leiten sie Regeln für einen, verglichen mit anderen Räumen, fairen Ressourceneinsatz ab. Hier scheint sich als gefühlte Grenze die Vollzeitstelle (Pfarrperson pro Kirchengemeinde) herausgebildet zu haben. Ab dem Zeitpunkt, wo in einem territorialen/sozialen Raum der Ressourcenanspruch (insbesondere bei den Pfarrern und Pfarrerinnen) erheblich unter eine Vollzeitstelle geht, ist es sowohl für die Kirchengemeinde schwierig einen Pfarrer oder Pfarrerin „zu teilen“, als auch für die Pfarrerin bzw. den Pfarrer selbst organisatorisch schwierig zwei Administrationen und verfassten Strukturen zu begleiten und gleichzeitig die seelsorgliche Arbeit ohne zeitliche Überforderung zu gewährleisten.
- Die Akteure des selbstermächtigten Bereichs entscheiden, wieviel Ressourcen sie selbst einbringen können und wollen. Sie entwickeln ein Gespür dafür, wieviel sie selbst investieren wollen und wieviel sie an Unterstützung brauchen, um eine gute Balance von Selbst- und Fremdressourcen hinzubekommen, die ihnen die Fortführung einer Kirchengemeinde ohne Überforderung ermöglicht.

Kernlogik: Ressourcen effizient einsetzen

Der selbstermächtigte Bereich

Das Phänomen der Selbstermächtigung ist dann beobachtbar, wenn Ehrenamtliche (Kirchenmitglieder, die sich engagieren) und Menschen, die mitunter nicht Mitglied sind, aber die Engagementplattformen der Kirche gerne nutzen wollen, soviel Eigenressourcen in ein Kollektiv investieren wollen, damit sich Kirche auf Dauer selbst hervorbringen kann. Die Fragen sind dann stets: Wie lange schaffen sie dies ohne Überforderung? Wie lange können sie die Attraktivität so aufrechterhalten, dass sie immer wieder neue Teilnehmende/Mitglieder gewinnen, die ihr Anliegen fortsetzen?

Der selbstermächtigte Bereich im Kontext evangelische Kirche ist in ihrer Selbstermächtigung begrenzt, weil sie irgendwoher die Ermächtigung braucht, um als Kirche handeln zu können. Daher ist es auch legitim, ihren eigenen Ressourceneinsatz in einem Verhältnis mit dem Ressourceneinsatz des ihr zugeordneten kontextsteuernden Teils der evangelischen Kirche (= der Landeskirche) zu vergleichen.

Kernlogik: Sinn, Aufgaben und Andockmöglichkeiten in vielfältiger Form bereithalten

In Bezug auf die Reichweite(n) einer Fusion sind drei Aspekte von Bedeutung:

- Wie kann die Überforderung der hauptamtlichen Mitarbeitenden vermieden werden, denn zu tun gäbe es immer genug?
- In welchem Ausmaß sind die Hauptamtlichen darauf ausgerichtet, Ermöglicher zu sein und dort wo dies geht, nicht alles selbst tun, sondern Menschen zu begleiten und für Tradierung zu sorgen? (siehe dazu das Modell der Tradierung)
- In welchem Ausmaß kennen Kirchengemeinden koordinierende Arenen, die nicht nur die formal legitimierten Strukturen nutzen, sondern auch Projektkoordinationen oder netzwerkartige Arenen des Lernens und Koordinierens nutzen?

Hier zeigt sich, dass aus der Sicht der Kirchengemeinde Ressourcen nicht nur jene sind, die durch die verfasste Kirche zugesprochen werden, sondern alle Menschen einschließt, die sich im Namen der Kirche engagieren. Die obige Grafik zeigt schematisch dargestellt, dass Kirchengemeinden in ihrem Alltag jeweils um eine gute Balance ringen, dass sowohl die Hauptamtlichen (die von der verfassten Kirche zugesprochenen Ressourcen) als auch die „Ehrenamtlichen“, die sich selbst ermächtigen, nicht in die Überforderungsfalle tappen. Je mehr eine Aktivität davon abhängt, dass sie durch einen Hauptamtlichen lebt, umso eher wird sie ein Thema bei der Frage, ob die gleiche Aktivität an verschiedenen Orten „fusioniert“ werden soll. Je mehr eine Aktivität von den Ehrenamtlichen getragen ist, umso absurder wäre es für diese wahrscheinlich, sich ohne Not mit anderen zu „fusionieren“.

Die Bereiche sind Infrastrukturen

Diese drei Bereiche stellen jeweils Infrastrukturen dar.

Infrastrukturen sind hier als soziale Gebilde, rechtliche Ordnungen (Rahmen) und materielle Angebote (Gebäude) verstanden, die von Einzelnen und Gruppen für ihre Aktivitäten genutzt werden können.

Die Institution

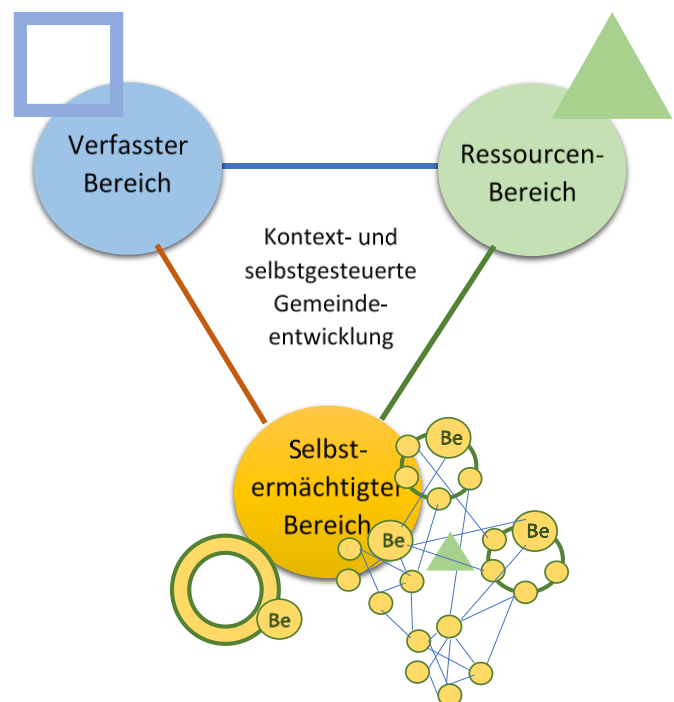
Der verfasste Bereich bietet die „Legitimitätsinfrastruktur“, die durch Gesetze und Regelungen abgegrenzt ist und daher für Menschen, die sich in diesem Rahmen engagieren, eine gewisse (juristische) Kenntnis braucht, um den angebotenen Rahmen dieser Infrastrukturseite auf einem klaren, plausiblen und zuverlässigen Level zu halten.

Die Organisation

Die Organisation bietet die Infrastruktur des zuverlässigen Ressourceneinsatzes und deren Effektivität (die richtigen Dinge tun) sowie Effizienz (die Dinge richtig tun).

Die Organisation als Infrastruktur blickt in drei strategische Richtungen

- Sie blickt in die Zukunft! Sie beobachtet Trends (gesellschaftliche, ökonomische, technische, religiöse Entwicklungen, sie versucht Zukunft zu imaginieren)



- Sie blickt über die Kirche hinaus! Sie versucht die Lebenswelten und Sozialräume, in denen sie andocken und mittels Aufgaben, Initiativen, Projekten oder Programmen wirksam sein will, mit Ressourcen auszustatten.
- Sie blickt nach innen und formt die Kompetenzen, die erforderlich sind, um die Aufgaben, Initiativen, Projekten oder Programmen erfolgreich zu gestalten.

Das Netzwerk¹¹ oder die Gemeinschaft

Im Netzwerk kommen losere Formen der Koordination zur Anwendung als in der Institution und in der Organisation. Das Netzwerk als Infrastruktur hat zwar einen organisationalen Kern, der das Netzwerk „managt“ aber die sozialen Arenen, die das Netzwerk anbietet, sind lose gebunden und laden niedrigschwellig zur Beteiligung und Nutzung ein. Das Team, welches die Netzwerkinfrastruktur aufrechterhält, braucht eine hohe Gastgeberschafts- und Designkompetenz.

Ähnliches gilt für Gemeinschaften. Diese sind jedoch relativ geschlossene soziale Gebilde, je nach dem, was mehr dominiert. Im Gemeinschaftsmodus ist Vielfalt, im Netzwerkmodus ist Verbindlichkeit anstrengend. Wahrscheinlich sind die Pfarrämter oder Kirchengemeinden in diesem Bereich von beiden Modis in unterschiedlichem Ausmaß geprägt. Je größer eine Kirchengemeinde, desto eher muss sie eine Infrastruktur anbieten, in der Vielfalt eine Bereicherung darstellt und in der auch Gemeinschaften enthalten sind. Der selbstermächtigte Bereich ist in der Regel durch hauptamtliches Personal begleitet (Be), die von der Rolle der Initiation über die Projektarbeit und bis zum Coaching oder zur Mentorenschaft reicht.

Das Unverfügbare

Aus Sicht von Beratung stellt Kirche wahrscheinlich das komplexeste soziale Gebilde dar, welches man beobachten und begleiten kann. Als Beratung hat man es nicht mit Gesellschaft zu tun, sondern mit Teilsystemen. Man hat es auch nicht mit Funktionssystemen zu tun, wie z.B. mit der Politik, der Wirtschaft, dem Rechtssystem usw. an sich, sondern immer nur mit deren entscheidungshervorbringenden Systemen, die sich meist als Organisation, Kooperationssystem, Verband und Ähnliches verstehen.

In Kirchen haben wir hingegen alle Formen der Koordination, die in Gesellschaften auch vorkommen. Kirche ist keine Organisation, sie hat jedoch eine. Kirche kennt die rechtlich verfasste Rahmensetzung. In ihr bilden sich netzwerkförmige Gebilde. Sie lebt von Gemeinschaften, agiert über Verbände, bildet Kooperationssysteme über ihre Teilorganisationen hinweg und vieles mehr. In Kirche wirken Menschen zusammen, die sowohl ehrenamtlich als auch hauptamtlich tätig sind, d.h. es arbeiten hierarchisch und partnerschaftlich agierende engagierte Personen zusammen. Es gibt sowohl einen hohen Anspruch auf gelebte Selbstorganisation als auch den Anspruch auf Einhaltung von Regeln. Beides soll dem System die Möglichkeit eröffnen, sich immer wieder wie von selbst hervorbringen. Wenn man Komplexität als eine Vielfalt von zusammenwirkenden Elementen betrachtet, die mittels ihrer jeweiligen Logiken für Dynamik sorgen, dann sind Kirchen fast unübertroffene komplexe Gebilde, die die Menschheit hervorgebracht hat. Komplexe Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass man sie

¹¹ Netzwerk wird hier verstanden als eine gestalterische Intervention, die als Infrastruktur auftritt innerhalb dessen sich die Menschen zu stabileren Formen der Koordinierung (Projekt, Organisation, Themen-Partnerschaften u.dgl.) zusammenschließen.

nicht berechnen d.h. vorhersagen kann. Wenn man ein Element verändert, ändern sich andere Elemente mit ihrer innewohnenden Dynamik mit.

Die Menschen, die in Kirchen handeln, kennen wahrscheinlich in besonderem Maße die Grenzen ihrer Reichweiten. Sie können eigentlich nur mit dem Vorbehalt der Vereinfachung über sich selbst sprechen. Ebenso vereinfacht werden hier drei Grenzen der Reichweiten genannt:

- Die Grenze der Erkenntnis, denn dieses komplexe Gebilde Kirche „vollständig“ zu überschauen ist praktisch unmöglich.
- Eine umfassende soziale Einbettung, um Kenntnis und Einfluss in diesem sozialen Gebilde zu haben, ist selbst mit mehreren Leben nicht möglich.
- Die Reichweite der Selbstwirksamkeit in Bezug auf das eigene Handeln ist, egal an welcher Stelle man im System angedockt ist, immer begrenzt und unberechenbar.

Kirchen wissen das und sie sind, soviel uns als Beratende bekannt ist, von jenen Systemen, die einen Gestaltungswillen in Bezug auf ihr eigenes Ganzes¹² beanspruchen, die einzigen, die sich selbst ein elaboriertes „Entlastungsprogramm“¹³ gegeben haben. Dieses Entlastungsprogramm stellt sogar ein konstituierendes Merkmal dar und man kann es getrost als Kulturtechnik im Umgang mit Komplexität bezeichnen: Der Umgang mit dem Unverfügbaren.

Jenseits der skizzierten Grenzen wird ein Wirkraum vermutet, der dem Menschen nicht zugänglich ist, dem man aber eine Qualität zuspricht: Die Liebe.

Die Kombination von beiden, so könnte man es verstehen, wenn die Gesprächsteilnehmenden über diese Aspekte gesprochen haben, ist Gott und sein/ihr Handeln. Daher wird diesem Wirkraum eine bewusste Aufmerksamkeit geschenkt. Die Interviewten haben immer wieder auch vom „Fusionsgottesdienst“ gesprochen. Wir deuten dies so, dass mittels ritualisierten Handelns ein Resonanzraum zur Kommunikation mit Gott (Unverfügbarkeit und Liebe) eröffnet wird, in dem man das eigene Handeln selbst in die Hände Gottes legen kann und sich dabei selbst vor der Illusion schützt, in komplexen Situationen „allmächtig“ zu sein. Eine Falle, die in anderen gesellschaftlichen Bereichen zur Annahme führt, dass den Menschen Komplexität nicht zumutbar ist und man deshalb über Medien so tun muss, als ob man alles „im Griff“ hätte.

Die Pflege dieser spezifischen Kulturtechnik im Umgang mit Komplexität wird dadurch geradezu als eine Erweiterung der Ressourcen erklärt, die einen doppelten Gewinn hervorbringt: Es sind die Beteiligten der Fusion selbst, die aufgerufen sind, in eigener Angelegenheit Verhandlungsergebnisse hervorzubringen UND sie können auch loslassen und den unbekanntem Wirkraum sein lassen – mit der Liebesannahme wird die Hoffnung verbunden, dass es letztendlich gut wird. Mit dieser doppelten Figur können Fusionen in Kirchen auch als ein Prozess verstanden werden, worin die Kirche ihre eigene Botschaft lebt.

Diese doppelte Figur stellt auch eine Quelle für Innovation dar, denn die wichtigste Voraussetzung für Innovation ist die innere Haltung „Ich habe keine Ahnung“. Erst an diesem Punkt werden neue Ideen hervorgebracht. Ein gewisses Maß an Innovation wird auch durch andere Verfahren hervorgebracht. Meistens ist diese Innovation jedoch eigentlich (nur) eine Kombination von (bekannten) Elementen,

¹² Selbst die Grenze, wie weit das Ganze reicht ist nicht klar zu definieren.

¹³ Nichtkirchliche Organisationen haben keine so elaborierten Umgangsformen im Umgang mit ihrer begrenzten Wirksamkeit zur Verfügung, weil sie hinter der Grenze der Erkenntnisfähigkeit und Wirksamkeit keinen liebenden Gott vermuten und deshalb auch nicht mit diesem (rituell) kommunizieren. Einen Gott um Hilfe bitten zu können, wird hier unter anderem auch als Entlastung gedeutet.

die bisher so noch nicht kombiniert wurden. Das komplett Neue bedarf der Ratlosigkeit, die in eine neugierige Haltung eingebettet ist.

Die besondere Begrenztheit der Wahrnehmung von komplexen Systemen in Rechnung stellend ist man als beratender Beobachter herausgefordert, weil man einen „unmöglichen Auftrag“ angenommen hat. Eine Möglichkeit, dieses Dilemma halbwegs seriös zu meistern besteht darin, auf die Suche nach Mustern zu gehen. Die Muster werden aus den Modellen und Geschichten destilliert und als mögliche Erkenntnisse angeboten, die mehr oder weniger Resonanz finden mögen. Die Wirkfaktoren sind verdichtete Muster, die weiter unten beschrieben werden.

In den Interviews wurde das Unverfügbare z.T. von den Interviewten angesprochen. Es wurde, nachdem der Hinweis auf pietistische Orientierung relativ zu Beginn erstmals auftauchte, bei den weiteren Interviews explizit danach gefragt, inwieweit dies eine Rolle spiele. In der Antwort wurde meist der Begriff Frömmigkeitsstile verwendet.

Steuern in komplexen Systemen

Im Zusammenhang mit Fusionen ist interessant, wie einfach oder kompliziert die verwaltungstechnischen Vorgaben sind, um einem komplexen System Orientierung anzubieten. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass selbst die Verwaltung im Umbaukontext nicht immer Eindeutigkeit anbieten kann, sodass es darauf ankommt, welches Beziehungsangebot in der eigenen Unsicherheit gemacht wird.

Das Paradoxe im Umgang mit Komplexität ist, dass sie sich schwer mit komplizierten Regelwerken verträgt. Man kann nicht direkt steuern¹⁴, vielmehr sind kontextgebende Interventionen, die man auch als „Leitplanken“ bezeichnen könnte, eine passende Form der Rahmgebung innerhalb derer Agierende ihr Wirken gestalten. Der Versuch, Komplexität mit möglichst alle Eventualitäten berücksichtigenden Regelwerken beizukommen, würde bedeuten, die Komplexität zu ignorieren. Der Versuch endet häufig in Situationen, in denen die Handelnden in doppelte Bindungen geschickt werden. Das wäre beispielsweise der Fall, wenn jemand aufgefordert wird sowohl innovativ als auch risikofrei zu handeln. Man kann nicht risikofrei innovativ sein. Das bedeutet, dass man immer eine Regel oder Anforderung verletzt, egal wie man es macht.

Aktueller Rahmen für Fusionen

Im Folgenden wird eine kurze rechtliche Verortung kirchengemeindlicher Fusionen vorgenommen.

Rechtliche Grundlagen

Den rechtlichen Rahmen für Fusionen von Kirchengemeinden in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg bildet die Kirchengemeindeordnung (KGO; www.kirchenrecht-ekwue.de).

§ 5 behandelt die Neubildung und Auflösung von Kirchengemeinden:

¹⁴ Baumfeld Leo, Hummelbrunner Richard, Lukesch Robert (2009): Instrumente systemischen Handelns, Rosenberger Fachverlag, seit 2014 Springer Gabler

(1) Über die Neubildung und Auflösung von Kirchengemeinden (Gesamtkirchengemeinden) und über Änderungen der Begrenzung ihrer Bezirke oder ihres Namens entscheidet auf Antrag oder nach Anhörung der Beteiligten der Oberkirchenrat unter Beachtung der staatlichen Bestimmungen.

Die Neubildung bzw. Fusion ‚auf Antrag‘ meint die freiwillige Entscheidung der Kirchengemeinden zur Fusion. Eine Fusion wird in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg nicht angeordnet oder zwangsweise durchgeführt.

Die *formale* Entscheidung über die Fusion der Kirchengemeinden trifft letztendlich immer der Oberkirchenrat (OKR). Im Falle der Auflösung und Neugründung einer Kirchengemeinde erteilt für das Land Baden-Württemberg das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport eine Anerkennung zur Körperschaft öffentlichen Rechts. Die beteiligte untere Verwaltungsbehörde (Landratsämter bzw. Stadt) erhalten die Gelegenheit der Äußerung (womit sichergestellt ist, dass sie über die Änderung informiert ist). Im Falle der Integration einer Kirchengemeinde in die andere, gibt die Kirchengemeinde die Bestandsveränderung bekannt. Siehe dazu das Kirchensteuergesetz des Bundeslandes Baden-Württemberg §§ 24 ff (<http://www.steuer-forum-kirche.de/kistg-l-bawue.htm#1.>)

Zeitliche Perspektiven

Aus *rechtlicher Perspektive* dauert die Durchführung einer Fusion ungefähr ein Jahr. Es müssen gewisse formale Aspekte wie Ortssatzung, Vorsitz, Kirchengemeinderat u.dgl. erarbeitet sein, was in der Praxis unterschiedliche Zeiträume beansprucht. Es gibt aus dem Jahr 2018 einen „Fahrplan für den Zusammenschluss von Kirchengemeinden“ (Projekt S-P-I), der insbesondere die in rechtlicher Hinsicht notwendigen Schritte aufführt. Dieser beinhaltet jedoch nicht die notwendigen Vorüberlegungen und das aufeinander zugehen der jeweiligen Kirchengemeinden.

Aus der *Perspektive der Kirchengemeinden* ist die zeitliche Dauer deshalb wesentlich länger veranschlagt und breiter gestreut: Bei bereits vorher gemeinsam gemachten Arbeitserfahrungen wird die Dauer ebenfalls um ca. 1 Jahr benannt. Ansonsten dauern die Annäherung, Kennenlernen, Einigung und Umsetzung bis zu 6 Jahre. Auch die Zeit nach der rechtlichen Fusion wird mit denselben Zeiträumen von 1 bis 6 Jahren beschrieben.

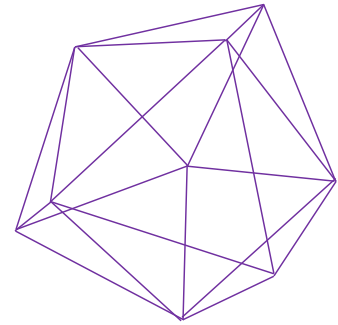
System der Unterstützung

Die Kirchengemeinden mit ihren Haupt- und Ehrenamtlichen stehen insgesamt vor großen Herausforderungen, die es im Zuge des demografischen Wandels neben dem Verkündigungsauftrag und der kirchengemeindlichen Arbeit zu bewältigen gilt. So müssen sie sich nachhaltig in den Bereichen Struktur-Pfarrdienst-Immobilien neu aufstellen und teilweise neu strukturieren.

Zu all diesen Themenfeldern wurden die Kirchengemeinden hierzu innerhalb der Landeskirche zunächst von unterschiedlicher Seite beraten z.B. durch Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (GOW). Seit 2016 erhalten sie auf Wunsch eine integrierte Beratung über das Projekt S-P-I „Integrierte Beratung in Fragen von Struktur –Pfarrdienst–Immobilien“. Hier greifen Fach- und Prozessberatung zu allen relevanten Themenfeldern sinnvoll ineinander und werden den Kirchengemeinden gebündelt zur Verfügung gestellt.

Die Wirkfaktoren

Im Folgenden werden die in der Studie ermittelten Wirkfaktoren ausführlich dargestellt.



Zum Verständnis der Wirkfaktoren

Der Titel der Studie trägt den Begriff „Wirkfaktoren“ in sich. Damit ist ein kybernetisches Modell der Beobachtung grundgelegt. Dies bedeutet, dass es Faktoren gibt, die auf andere Faktoren wirken und Faktoren, die von anderen Faktoren beeinflusst werden. Meist handelt es sich um eine gegenseitige Beeinflussung, muss aber nicht sein. Aber generell gilt: die kybernetische¹⁵ Wirkungsfigur ist kreisförmig vernetzt. Die Wirkung kann aus der Sicht der Beteiligten negativ sein indem zum Beispiel der Prozess der Fusion zu keinem Ergebnis führt, oder Misstrauen auslöst, oder sich viele Kirchenmitglieder zurückziehen. Die Wirkung kann hingegen auch positiv sein in dem der Prozess in angemessenen Zeitraum ein gutes Ergebnis hervorbringt, dabei das Vertrauen untereinander gestärkt wird und neue Kirchenmitglieder gewonnen werden können. Der Auftraggeber will die Wirkfaktoren für das Gelingen der Fusion kennen, daher wurde auf das Gelingen der Fusion fokussiert. Gleichzeitig stellen diese Wirkfaktoren jedoch auch die Faktoren für das Mislingen der Fusion dar. Wenn die ermittelten Wirkfaktoren vernachlässigt werden, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Fusion misslingt.

Aus den Interviews (den Geschichten) wurde eine Vielzahl von beeinflussenden Faktoren herausgefiltert, die sich aus der Verknüpfung der Selbstbeschreibungen mit den Hypothesen und den eingesetzten Modellen ergeben. Das kybernetische Modell kennt keine Hierarchie von Faktoren. Es kommt vielmehr darauf an, aus welcher Perspektive man als Beobachtender auf das System blickt. Es ist wie beim Beobachten eines Würfels, man sieht max. 7 Ecken von 8 und 3 Flächen von 6. Jedoch bleibt trotz alledem das gerade nicht Sichtbare immer als konstituierender Teil des Würfels vorhanden.

Bei der Studie sind neun Wirkfaktoren ermittelt worden. Eine geometrische Figur mit neun Ecken ist das Trigontetradekaeder. Häufiger wird diese Figur als „dreifach erweitertes Dreiecksprisma“ bezeichnet. Das Trigontetradekaeder, ein Zungenbrecher, steht hier symbolisch für die Komplexität der Wirkfaktoren selbst sowie für die Komplexität der Beobachtung der Wirkfaktoren. Wie beim Würfel sind auch beim Trigontetradekaeder nicht alle Ecken und Flächen gleichzeitig wahrnehmbar. Man muss das Prisma zunächst drehen und kann es dann erst in einem bewussten Beobachtungsprozess vollständiger wahrnehmen.

An dieser Stelle möchten wir an die drei Infrastrukturen, die Kirche anbietet und die auf Seite 21 ff in diesem Bericht angesprochen sind, nochmals hinweisen. Der verfasste Bereich der Kirche ist jener, der verschriftlicht und in einem juristischen Kanon gefasst ist und daher mehr oder weniger besprechbar ist. Der organisationale Bereich arbeitet im Auftrag des verfassten Bereichs und in Abstimmung mit dem Netzwerkbereich. Um diesen Bereich zu verstehen, sind organisationstheoretische Modelle hilfreich. Im Netzwerkbereich spielt sich die Dynamik ab. Sie kennt keine rechtlich fixierten Regeln. Um

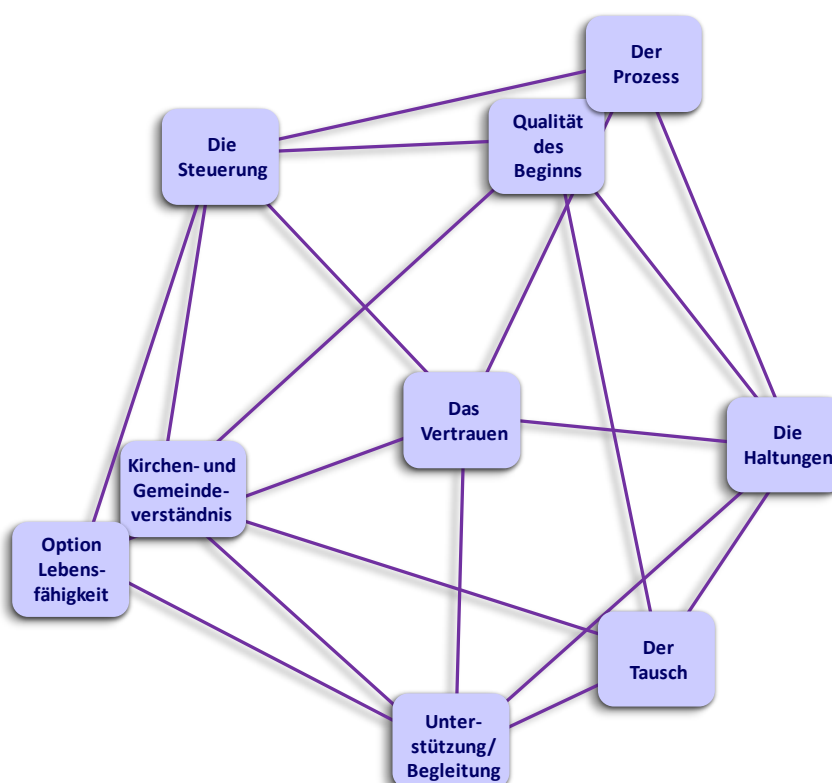
¹⁵ Das Thema Leitung und Führung wird in der Theologie als Kybernetik bezeichnet und ist wahrscheinlich schon theologisch reich aufgeladen. Hier ist der systemtheoretische Zugang gemeint, der seine Wurzel und Verwandtschaft in der Kybernetik 2. Ordnung (Heinz von Foerster), der Biokybernetik (Maturana, Varela) und der Managementkybernetik (Stafford Beer) hat. In der Future2 Ausgabe 1/2018 diagnostiziert Steffen Schramm einen vernachlässigten Umgang der theologischen Kybernetik, um für die Zukunft gut gerüstet zu sein: <http://www.futur2.org/article/warum-es-an-theologischer-kybernetik-fehlt-und-die-zeit-reif-ist-fuer-eine-hochschule-fuer-kybernetik/>

sie zu verstehen, sind nicht juristische Logiken wichtig. Hier sind eher soziologische, netzwerktheoretische, gruppodynamische oder psychosoziale Logiken brauchbarer. Die Wirkfaktoren verbinden alle drei Logiken und stellen so gesehen eine „Gemengelage“ dar, die zum Zeitpunkt der Beobachtung herausgefiltert wurde.

Clusterung der Wirkfaktoren

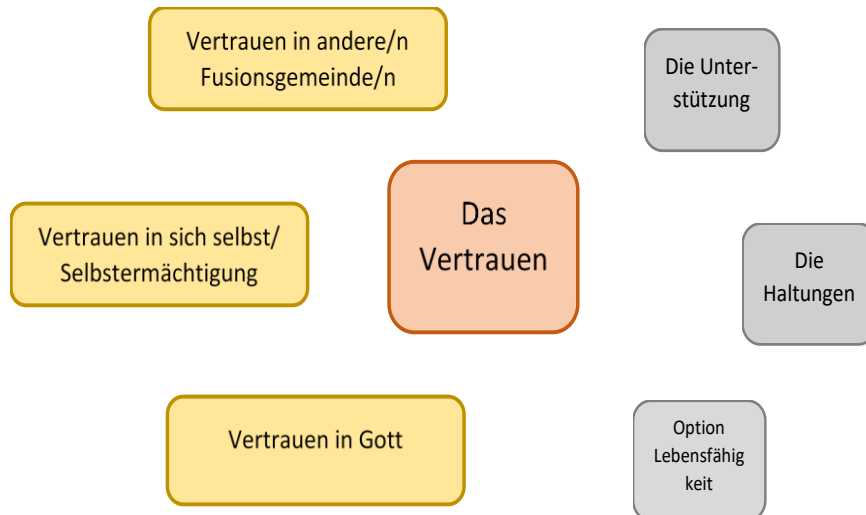
Die im Schaubild aufgezeichneten Wirkfaktoren wurden aus dem Zusammenwirken der formalen Anforderungen einer Fusion und den psychosozialen Prozessen, die wir in den Interviews aus erzählten Geschichten

wahrgenommen haben, herausgefiltert. Unser Werkzeug der „Filterung“ ist die Mustererkennung. Phänomene können dann als Muster gedeutet werden, wenn sie häufiger als dreimal vorkommen und wenn ihnen von jenen die die Geschichten erzählen Bedeutung beigemessen wird. Wie schon betont, sind die Geschichten auf Grund von gerichteten Fragen in Bezug auf die skizzierten Hypothesen und Modelle und den daraus entstanden Gesprächen entstanden, weil diese Fragen für unsere Gesprächsbeteiligten anregend und inspirierend waren.



Vernetzung der Wirkfaktoren

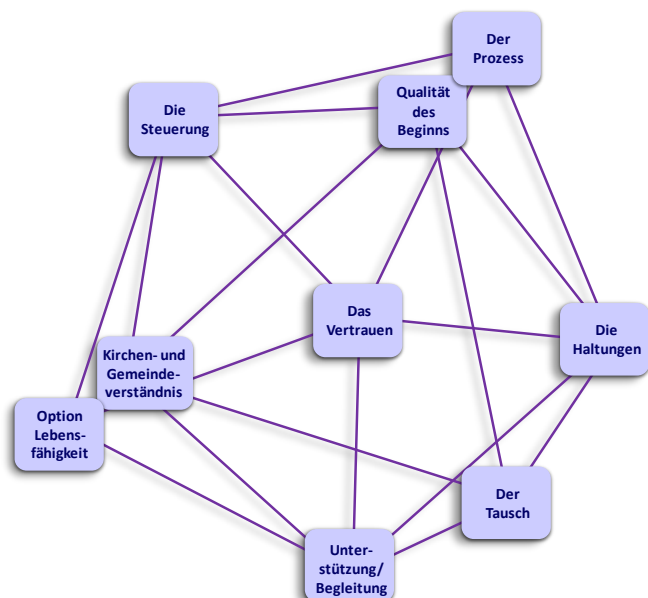
Jeder der neun Wirkfaktoren stellt bereits ein Bündel von Aspekten dar, und er wird in seiner Vernetztheit dargestellt. Seine Vernetztheit wird jeweils auf eine Teilmenge der anderen acht Faktoren bezogen und auf weitere Aspekte, die speziell auf den jeweils fokussierten Wirkfaktor zutreffen. Dabei wird die Bedeutung des fokussierten Faktors für unsere Gesprächsbeteiligten und wie diese die impliziten oder expliziten Bezüge zu den anderen Faktoren sowie zu den vertiefenden Aspekten hergestellt haben, beschrieben.



Daher wird jeder Wirkfaktor in seinen wichtigsten Vernetzungen dargestellt und beschrieben (siehe nebenan das Beispiel „Das Vertrauen“). In der Darstellung steht der Hauptfaktor in der Mitte und wird von den Nebenfaktoren „umkreist“. Dabei wird jeweils als erstes ein Verständnis zum Hauptfaktor angeboten. Wenn ein Hauptfaktor bei anderen Hauptfaktoren als Nebenfaktor vorkommt, wird nur der Bezug zu diesem Hauptfaktor hergestellt. Das grundlegende Verständnis bleibt jedoch erhalten und kann jeweils dort nachgelesen werden.

Wirkfaktoren bei der Fusion von Kirchengemeinden

Im Trigontetradekaeder stellt der Wirkfaktor „Das Vertrauen“ eine Ecke unter neun Ecken dar. Jedoch ist er hier optisch im Zentrum – und das nicht grundlos. Das Vertrauen stellt für die Fusion einen besonderen Wirkfaktor dar, weil er der mächtigste Faktor ist, der „Transaktionskosten“ geringhalten kann. Dies ist der Grund, warum wir mit diesem Wirkfaktor beginnen wollen.

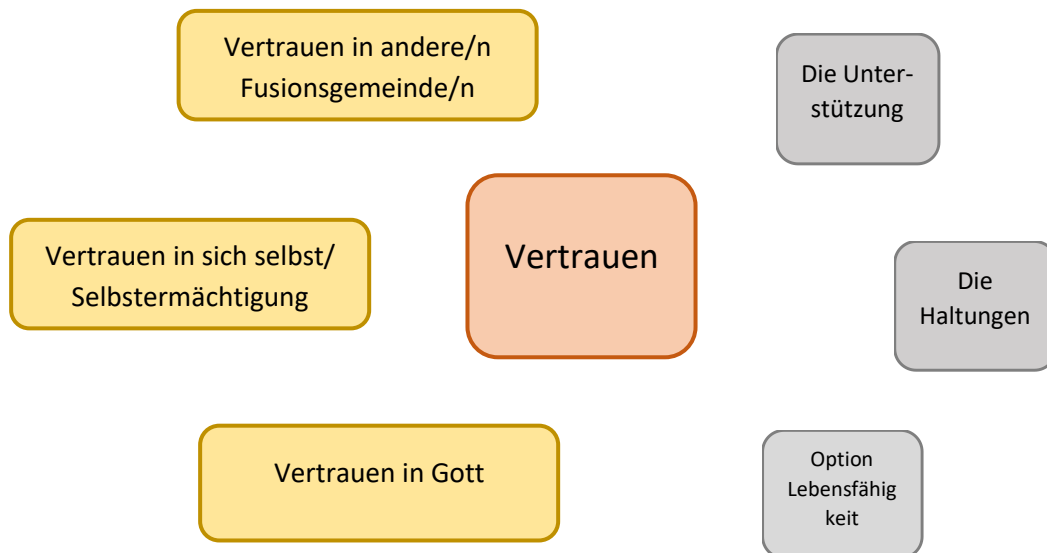


Vertrauen

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 eine Regel oder einer kulturellen Ausprägung entspricht) nicht eintritt, wird von Misstrauen gesprochen.

In allen Interviews haben die Gesprächsbeteiligten entweder explizit dem Vertrauen oder implizit durch das Bild der „gleichen Augenhöhe“ dem Vertrauen eine sehr wichtige Funktion zugeschrieben.



In den uns 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 dann überhaupt noch vertrauen können?“ Ein Satz, der stellvertretend für die zahlreichen Aussagen zum Vertrauen steht. Für das Einlassen auf eine Fusion ist es günstig

- wenn vorher schon Kooperationserfahrungen da sind und damit Verhaltensstabilität in der Zusammenarbeit erfahren wurde. Man ist sich nicht mehr fremd. Manche Kirchengemeinden hatten z.B. in der Seniorenarbeit in der Jugendarbeit, in der Koordination der Gottesdienste u.a.m. bereits Kooperationserfahrung.
- Wenn es gelungen ist das „gleiche Schicksal“, nämlich dass man sich überlegen muss, wie man künftig mit geringeren Ressourcen überlebt, als Verbundenheit zu interpretieren. Das gemeinsame Herausforderung auf Grund des „PfarrPlans 2024“ ist etwas, was alle zur Fusion stehenden Gemeinden als externe Intervention erleben und muss daher nicht als strategische Absicht einer anderen Kirchengemeinde unterstellt werden.
- Diese Verbundenheit im „gemeinsamen Schicksal“ ist vor allem in der Steuerungsgruppe als Vorbildfunktion für alle weiteren involvierten Menschen wichtig.

- Als ganz entscheidend wurde berichtet, dass die Begegnung auf gleicher Augenhöhe wichtig ist. Die gleiche Augenhöhe muss ganz praktisch und sichtbar gelebt werden. Als Vertrauensbeweis ist es evident, wenn vor allem unterschiedlich große Kirchengemeinden nicht auf eine Besetzung der Steuerungsgruppe nach einem Größenverhältnis (Gemeindemitglieder) beharren, sondern eine möglichst gleich große Anzahl von Personen pro Kirchengemeinde in der Steuerungsgruppe vertreten sind.

Vertrauen in sich selbst/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 und die Zuversicht wuchs, dass sie es schaffen werden ein gutes Ergebnis zu erreichen.

Vertrauen in Gott

„Nehmt einander an wie Christus euch angenommen hat zum Wohle Gottes.“ Die ist eine Aussage zur Frage, was sie Gemeinden empfehlen würden, die sich künftig auf eine Fusion einlassen.

Auch das Thema, dass letztlich nicht alles berechnet, überschaut und geplant oder in Modellen abgebildet werden kann, wurde angesprochen. Bei der Fusion spüren die Kirchengemeinden die Komplexität von Kirche. Um diese zu „reduzieren“, hilft das Vertrauen in Gott, dass es gut wird.

Dabei wurde tendenziell spürbar, dass Kirchengemeinden mit ähnlichen Frömmigkeitsstilen sich emotional mit einem Zusammenschluss leichter tun. Dennoch wurde die Vielfalt bei unterschiedlicheren Frömmigkeitsstilen auch als positiv betrachtet, weil die größere Kirchengemeinde dann bei unterschiedlicheren Menschen andockfähig ist. In beiden Fällen sei das Vertrauen, dass es gut wird, als wichtige „Sicherheit“ auf die man sich einlassen müsse, gedeutet worden. Siehe dazu auch das Kapitel „Das Unverfügbare“ ab Seite 22.

Der Wirkfaktor ‚Vertrauen‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Unterstützung

Vertrauensbildende Wirkung hatte auch die externe Unterstützung. Diese bringt durch ihre doppelte Kompetenz als Fach- und Prozessberatung eine entlastende Funktion ein. Die Fachberatung teilt mit was die Regeln sind, die Prozessberatung ist neutral und unterstützt die Lösungsfindung. Siehe dazu weiterführende Reflexionen in der „04-Beilage Die Figur des Dritten“.

Haltungen

Die Haltungen sind eine wichtige Ressource, die Menschen in eine Kommunikation einbringen. Erst, indem eine Haltung ein stabiles Verhaltensangebot nach sich zieht, kann daraus auch Vertrauen entstehen.

In unseren Gesprächen wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass man es „mit Menschen“ zu tun habe. Damit war unter anderem gemeint, dass sich z.B. jüngere Menschen leichter tun, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen als ältere Menschen oder dass sich Menschen auf Grund der Fusion zurückgezogen haben. Für andere wiederum war es eine gute Gelegenheit, ihre Kompetenzen einzubringen. Die wichtigste Haltung, die immer wieder angesprochen wurde, war die Begegnung auf „gleicher Augenhöhe“. In den meisten Fällen ist diese Haltung offenbar gelungen. Zum Gelingen

gehört, die gemeinsame Situation, die gemeistert werden muss, mit der Haltung des gemeinsamen Wollens zu hinterlegen.

Option Lebensfähigkeit

Die Fusion ermöglicht eine Lebensfähigkeit in drei Richtungen:

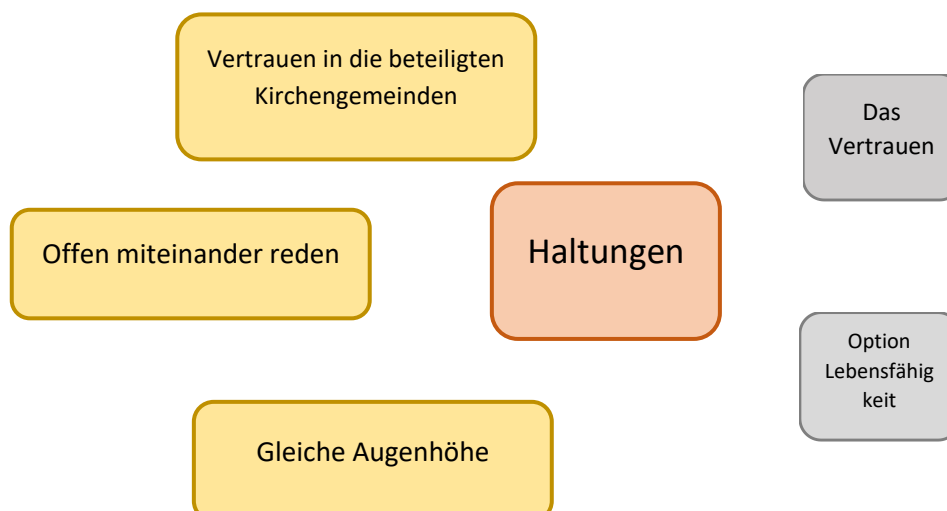
- Die formale Lebensfähigkeit, welche sich durch die formalen Regeln ergibt, die den Ressourcenanspruch regeln.
- Die praktische Lebensfähigkeit, die dafür sorgt, dass Überforderungen in Grenzen gehalten werden können und
- Die Stärkung der nachhaltigen Lebensfähigkeit, in dem die Kirchengemeinde durch ihre zusätzliche Unterschiedlichkeit mehrere Optionen hat Menschen zu gewinnen bzw. Andockmöglichkeiten anzubieten.

Die Haltungen

Der Wirkfaktor „Die 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 Haltung ist die Ressource, die beteiligte Menschen in eine Kommunikation einbringen. Die folgenden Haltungen sind als Ressource besonders dann entscheidend, wenn die Person oder das System (z.B. der Kirchengemeinderat) „in Stress“ gerät. Folgende Haltungen konnten wir beobachten:

- *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 (Offenheit bedeutet, das genaue Ergebnis noch nicht zu kennen und offen zu sein für überraschende Erkenntnisse oder Lösungen)*
- *Gegenseitige Gastfreundschaft bei Gesprächen und Verhandlungen im Fusionsprozess.*



Bei den Interviews wurde die Frage gestellt, worüber schwer gesprochen werden kann (Prozess-Hypothese). Von sechs Kirchengemeinden, die wir persönlich befragt haben, haben vier dezidiert gesagt oder sinngemäß gemeint, dass alles ausgesprochen sei. Bei den drei Kirchengemeinden, die Aspekte genannt haben, über die entweder nicht oder nur schwer gesprochen werden konnte oder kann, wurden folgende Aspekte genannt:

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

Der größere Teil konnte über alles reden. Es hieß, man habe keine „Leichen im Keller“, wie es eine Kirchengemeinde zusammenfasste.

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“. Im Prozess der Fusion entsteht Vertrautheit, was Entlastung bringt. Siehe dazu auch den Wirkfaktor „Vertrauen“. Alle Kirchengemeinden gingen mit der Haltung heran: Sich einlassen auf den anderen, auch dann, wenn man die Fusion nicht selbst wollte.

Offen miteinander reden

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

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 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.

Der Wirkfaktor ‚Haltungen‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Vertrauen

Das Vertrauen kann als die wichtigste Haltung als Ressource zur Verringerung sozialer Komplexität bezeichnet werden¹⁶. Dies wurde durch die Gesprächsbeteiligten eindrucksvoll bestätigt.

¹⁶ Niklas Luhmann nennt das Bezugsproblem zum Vertrauen die soziale Komplexität. In „Vertrauen“ (1968), Lucius & Lucius, Stuttgart

Option Lebensfähigkeit

Die Option Lebensfähigkeit war bei den meisten Gesprächsbeteiligten nicht bloß durch die neuen arbeitsteiligen Möglichkeiten geprägt, sondern vor allem durch die neuen Chancen und Entlastungseffekte, die sich aus der Fusion ergeben.

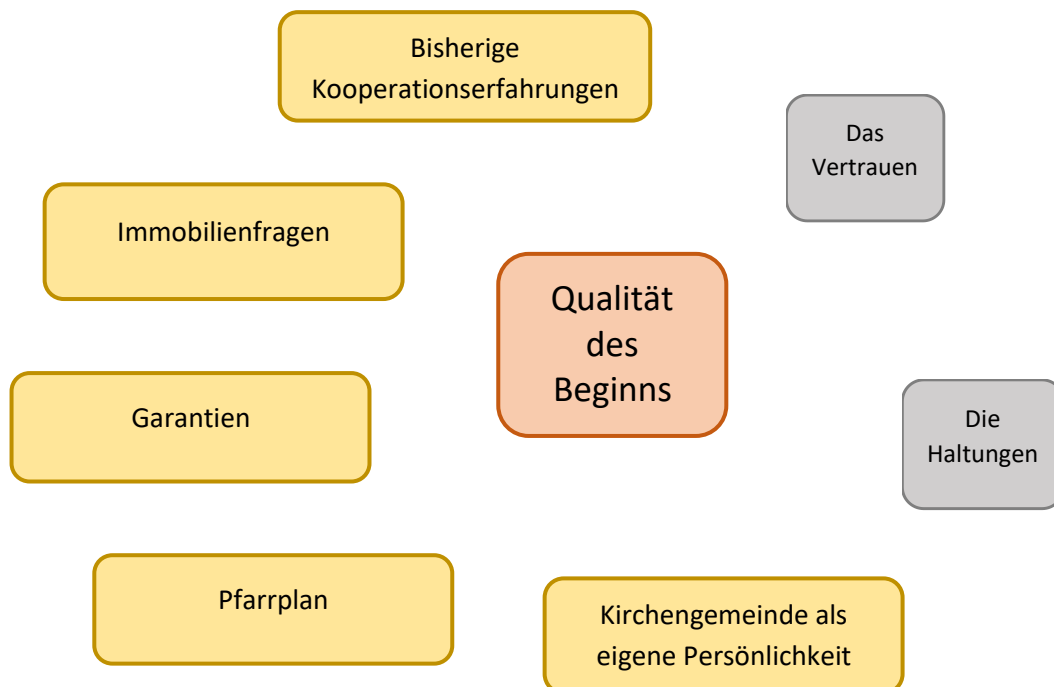
Die Qualität des Beginns

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 Beginnqualitäten den Hergang der Fusion gefördert oder behindert haben.

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

Wir haben die Qualität des Beginns deshalb als Wirkfaktor herausgefiltert, weil es für künftige Fusionen einen Gestaltungsraum gibt, um „gute Geschichten“ zu fördern.

Die Selbstbeschreibung dieser Beginnqualität war relativ unterschiedlich, hatte aber einen „Favoriten“.



Der Favorit der Beginnqualität waren die Erzählungen zu den Vakaturen.

Entweder ein/e Pfarrerin ist weggegangen (z.B. Ruhestand), dann wurde diese Stelle nicht nachbesetzt, weil der PfarrPlan (zukünftig) eine Reduktion oder gar einen Wegfall vorsah. Oder aber es gab einen Wechsel der Pfarrperson, der Anlass war mit der Nachbargemeinde über eine Fusion ins Gespräch zu kommen, insbesondere, wenn dieser Wechsel mit einer Stellenreduktion verbunden war. Die Reduktion von Stellen aufgrund des PfarrPlans wurde von den meisten als (Mit-)Anlass und damit als

ein wesentlicher Auslöser beschrieben, sich auf den Fusions-Weg zu machen. Ein Pfarrer hat beispielsweise erzählt, dass es durch das Zusammengehen leichter fällt, gemeinsam zu entscheiden, wie mit der Reduktion von Pfarrstellen umgegangen werden soll. So ähnliche Begründungen gab es mehrere. Von einigen Kirchengemeinden wurde der PfarrPlan als „Zwang“ oder „sanfter Zwang“ gedeutet, dem man sich fügen müsse.

Weitere „gute Gründe“, die genannt wurden, waren:

- Es mussten ohnehin auch Immobilienfragen (Abbau) entschieden werden
- Fusion bringt Entlastung der Pfarrpersonen.
- Durch die Fusion sollten die andauernden finanziellen Schwierigkeiten behoben werden.
- Das gegenseitige kooperative oder gesamtkirchengemeindliche „Schnuppern“ wurde so erfolgreich erlebt, dass die Fusion nahe lag
- Fusion als logische Weiterentwicklung der bisherigen Kooperationserfahrung
- Mittels der Fusion konnten die Grenzen von Kirchengemeinde und politischer Gemeinde (weitgehend) synchronisiert werden, was ein fördernder Aspekt war.
- Wenn durch die Geschlossenheit der Kirchengemeinde deren Reproduktionsfähigkeit auf absehbare Zeit gefährdet eingeschätzt wurde, bringt die Fusion eine Entlastung der Verantwortung.

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.

Immobilienfragen

Zu den Immobilienfragen wurden zwei unterschiedliche Geschichten erzählt. Die eine war jene, in der Immobilienfragen einen Anlass boten, über die Fusion nachzudenken. Die andere Geschichte erzählte davon, dass die Klärung der Immobilienfrage von der Fusion ausgenommen bzw. in einem separaten Prozess geklärt wurde.

Garantien

In manchen Kirchengemeinden ist der „Garantieaspekt“ angesprochen worden, wie

- Mit der Fusion muss die Selbstorganisation (dazu gehören die Art der Entscheidungsfindung, die Frömmigkeitsstile, die spezifischen Prozesse der Identitätsbildung u.dgl.) der früheren Kirchengemeinden gewahrt bleiben.
- Für die Hauptamtlichen soll Sicherheiten in Bezug auf ihren Gehalt geben (z.B. keine Gehaltskürzungen) und Sicherheiten dahingehend, dass die Karrieremöglichkeiten im Prinzip gewahrt bleiben.

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, z.B. durch direkte Gespräche, die erkundenden Charakter haben.

Der Wirkfaktor ‚Qualität des Beginns‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Vertrauen

Das, was an Vertrauenskapital vorher da war/ist oder als Vorschuss angeboten wird (eigene Persönlichkeit), stärkt die guten Argumente für die Fusion und vermindert die möglichen Kränkungen bei Kirchenmitgliedern.

Haltung

Sich zu Beginn einer Fusion der Haltung bewusst zu werden, mit der man an die jeweils andere Kirchengemeinde herangeht (gleiche Augenhöhe) und mit der man die Notwendigkeit in der Sache sieht (Lebensfähigkeit durch Ressourcensicherheit stärken), ist ein fördernder Faktor für den Prozess der Fusion. Die Haltungen stellen gewissermaßen die Schwestern zu den Garantien dar. Die Garantien sind das Außenangebot, die Haltungen sind das Innenangebot für eine gute Qualität des Beginns.

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.

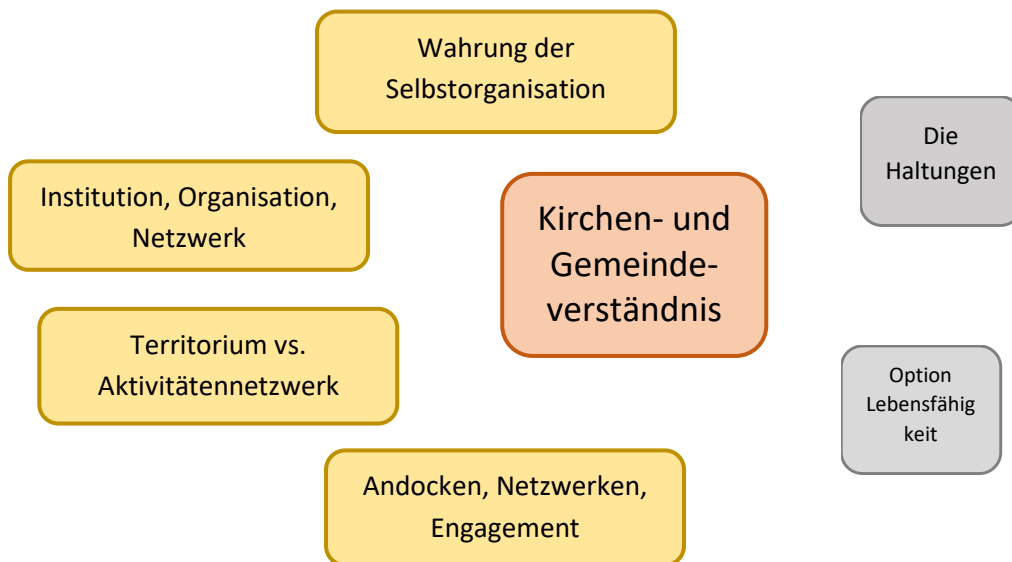
Das Kirchen- und Gemeindeverständnis ist eine wichtige Basis, mit der man sich auf den gemeinsamen Weg während des Fusionsprozesses und danach machen kann.

Dazu gehören die „Teilkirchengemeinden“¹⁷, die eine möglichst hohe Selbstorganisation behalten. Vor allem aber gewinnt durch die größere Einheit das Organisationale der Kirchengemeinde 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.




¹⁷ 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 verwendet.



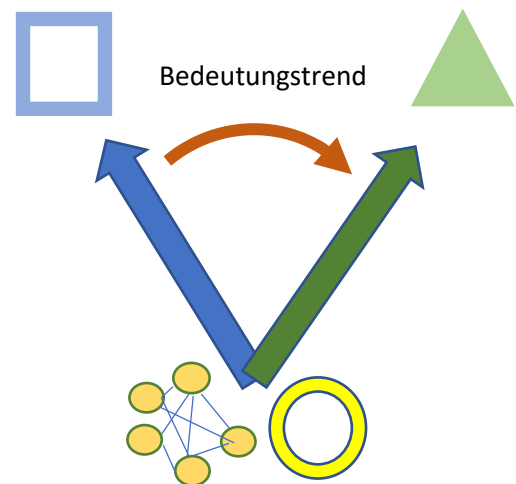
Wahrung der Selbstorganisation

Im Modell „Fusionsreichweiten“ wird der „Selbstermächtigte Bereich“ angesprochen. Diese 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.

Institution, Organisation, Netzwerk

Die Selbstorganisation findet in den angebotenen Infrastrukturen Institution , Organisation  und Gemeinschaft/Netzwerk  ihre Bedingungen (siehe dazu das Modell Infrastrukturen auf Seite 21).

Je größer eine Kirchengemeinde bzw. je größer die Anzahl der in ihr aufgegangenen Kirchengemeinden, 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 so umstrukturieren, dass auch Leute, die nicht mehr Kirchengemeinderat sind, sich weiterhin einbringen und mitmachen und verantwortlich für die Gemeinde mitdenken.“



Fusion kann hier auch zur Bereinigung führen, um sich von jahrzehntelangen Traditionen (die nicht mehr in die heutige Zeit passen) zu verabschieden.

Exkurs: Als Hintergrund der oben angesprochenen Problematik hält die V.KMU (2014) eine hoch relevante Aussage bereit. Die Anzahl der Engagierten in Kirchengemeinde korreliert stark mit der Anzahl der KGR. Wenn durch die Fusion der Kirchengemeinde die Anzahl der KGR reduziert wird, wie kann man trotzdem die Anzahl der Engagierten halten oder besser erhöhen?

Eine Kirchengemeinde hat einen konkreten Weg mitgeteilt, den sie zur Lösung dieser Herausforderung gefunden hat. Sie will eine ‚Mischform‘ im Bereich der Koordination einführen. Neben dem Kirchengemeinderat sollen drei Arbeitsgruppen bzw. Steuerungsgruppen gebildet werden, die einen koordinierenden Auftrag haben. Einzelne Mitglieder des KGR sind in diese Arbeitsgruppen mit Befugnissen delegiert. Im konkreten Fall sind diese drei Arbeitsgruppen zu den Themen Gottesdienst/Geistliches Leben, Gemeindeleben/Diakonie, Verwaltung/Personal vorgesehen. Damit ist die Verbindung zum KGR gewährleistet und gleichzeitig bleibt die Form der Koordination flexibel handhabbar.

Konzeptionell geht es darum, wie der verfasste Bereich (KGR) durch organisationale Vielfalt wie Gemeindeteams, Koordinationsteams u.dgl. ergänzt und gleichzeitig verbunden bleibt.

Für Kirchengemeinden, die zuletzt Mühe hatten, ausreichend KGR zu finden, stellt die geringere Anzahl an Kirchengemeinderäte auch eine Entlastung dar.

Territorium vs. Aktivitätensnetzwerk

Alle Aktivitäten in den WIR-Felder, können in zwei Feld-Formen abgebildet werden. Als eingebettet in ein territoriales Feld und als Feld von sozialer Netzwerk-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.

Die Bemühungen jener Kirchengemeinde, die oben zitiert ist und eine Mischform in der Koordination der Aktivitäten versucht, ist dieser Größendynamik geschuldet. Die von uns interviewten Kirchengemeinden spüren diese Herausforderung, die meisten fragen sich noch, wie sie diese doppelte Feldstruktur gut koordinieren können. Hier wandelt sich das Kirchenverständnis. Die Kirchengemeinden brauchen dazu Ermutigung und Experimentiererfahrung, um ihre Form der Felder-Koordination zu finden, denn es geht auch darum, wie sie für neue Möglichkeiten des Andockens offen sein können. Sie erschließen damit neue Formen wie sie sich als Kirchengemeinden reproduzieren können.

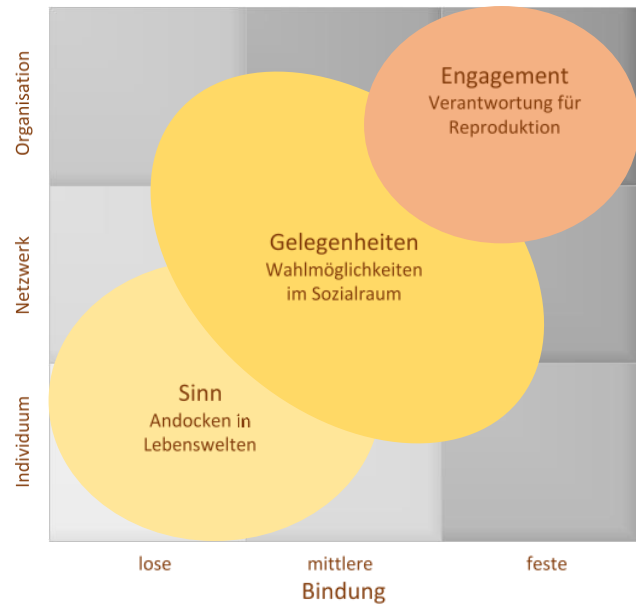
Andocken, Netzwerken, Engagement

Auf Seite 9 ff ist das Reproduktionsmodell skizziert.

Zur Frage, ob die Fusion das Andocken, die Gelegenheitsinszenierungen und das Engagement erschwert oder fördert, haben alle Gesprächsbeteiligten eindeutig angegeben, die Fusion fördere dies, indem sie die Vielfalt der Andockmöglichkeiten erhöht. Die Pfarrerinnen und Pfarrer sind unterschiedliche Persönlichkeiten und sie haben unterschiedliche Vorlieben. Die tragenden Personen repräsentieren unterschiedliche Frömmigkeitsstile, z.B. durch mehr und unterschiedlichere Gottesdienste im Jugendbereich und/oder durch diversere Engagementbereiche. „Wir sind breiter aufgestellt“ hat eine Gemeinde erzählt. Diese Aussage steht stellvertretend für alle Gesprächsbeteiligten. Die Diversität erweist sich ebenso günstig für die größeren WIR-Möglichkeiten,

die genutzt werden und damit die Mitmach- oder Engagement-Auswahlmöglichkeiten im Sozialraum für die Menschen erweitern. Siehe dazu die WIR-Möglichkeiten auf Seite 13 ff.

Mitunter muss diese Vielfalt in der fusionierten Kirchengemeinde noch klarer im gesamten Gemeindegebiet kommuniziert werden, da nicht alle Mitglieder die neuen Möglichkeiten der größeren Einheit wahrgenommen haben. Bei dieser Frage wurde mitunter auch auf die Unverfügbarkeit der Wirkungen verwiesen (siehe dazu auch das Modell „Das Unverfügbare“ ab Seite 23).



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 ergeben sich dadurch Kontaktmöglichkeiten mit Menschen und Kooperationen mit der Kommune, die es sonst nicht gäbe. Die kirchlichen Angebote und Aktivitäten richteten sich an eine größere Menge und es sei auch schon positiv zurückgemeldet worden, dass es schön sei, wieder mal einen Gottesdienst zu feiern, an dem mehr Menschen als sonst teilnahmen. Mitunter wird die Evangelische Kirche initiativer und vom „Inseldasein“ herausgehend erlebt.

Der Wirkfaktor ‚Kirchen- und Gemeindeverständnis‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Haltung

Die Vielfalt stellt eine wesentliche Grundlage für das wahrgenommene Kirchen- und Gemeindeverständnis dar. Die Haltungen der Offenheit und gegenseitigen Gastfreundschaft sind eine wichtige Ressource, Vielfalt ganz praktisch leben zu können. Egal, ob eine Kirchengemeinde groß oder klein ist, die durch die Fusion entstanden ist: aus der Sicht der Vielfalt sind sie immer eine Bereicherung. Dies erleichtert es, den jeweils anderen während des Fusionsprozesses auf „gleicher Augenhöhe“ zu begegnen.

Option Lebensfähigkeit

Hier wurden die Aussagen der Gesprächsbeteiligten zur Reproduktionsfähigkeit zusammengefasst. Diese Reproduktionsfähigkeit ist gestärkt durch die Aspekte, die im Erfolgsfaktor „Option Lebensfähigkeit“ angesprochen sind. Denn, wenn die Gelegenheiten gut und vielfältig sind, kommt es darauf an, dass die Menschen auch die Qualität der persönlichen Begegnung, die Qualität der Sitzungen, Arbeitsgruppentreffen, der Projektarbeit usw. schätzen, die in den allgemeinen Merkmalen der Lebendigkeit abgefragt wurden. Ebenso spielen die Merkmale der kirchlichen Lebendigkeit eine Rolle bezüglich der Attraktivität der Kirchengemeinde. Es wurden dazu vor allem die Aspekte Masse (mehr Leute im Gottesdienst), Ämter (können leichter besetzt werden) und Innovation (Raum für neue Initiativen) angesprochen (siehe dazu auch die Ergebnisse zu diesem Wirkfaktor).

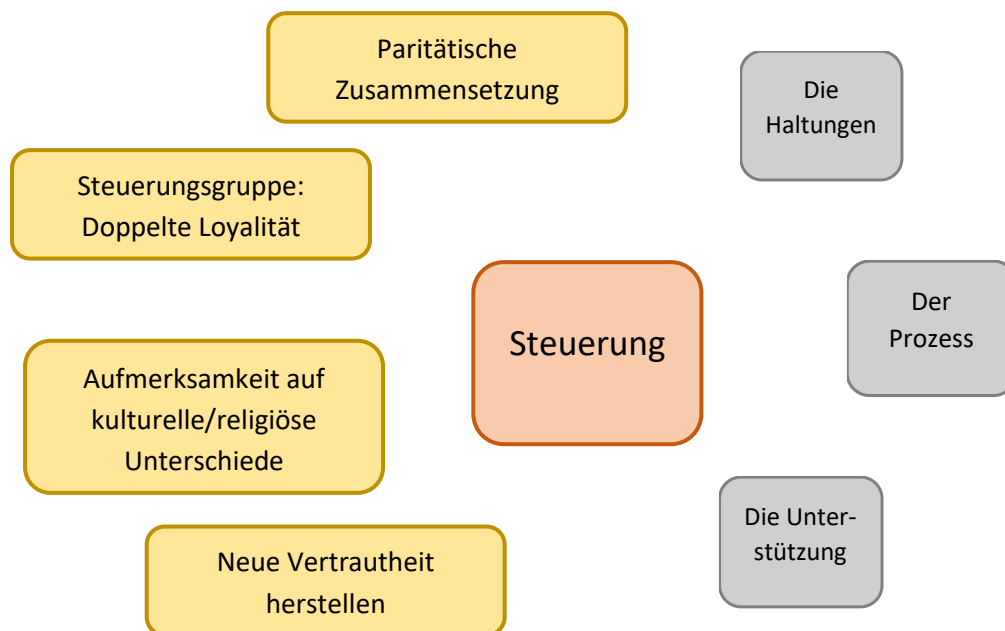
Steuerung des Fusionsprozesses

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 eigenen Persönlichkeit“ auch wichtig war. Jedoch können 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 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 – es ist fast immer gelungen. Die Art der Besetzung war allerdings unterschiedlich. Die einen haben delegiert, die

anderen haben gefragt, wer teilnehmen möchte. Meistens wurde auch darauf geachtet, dass unterschiedliche Funktionen oder Fachbereiche in der Steuerungsgruppe vertreten waren. Meist waren Pfarrpersonen, Ehrenamtliche, Kirchenpfleger vertreten. Wichtig war, dass die Themen Seelsorge, Gottesdienste, Immobilien, Finanzen - je nachdem, was für wichtig erachtet wurde - 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 Verhandelnde 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 zu 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.

Exkurs: Die Funktion von Untergruppen ist es, die Fachlichkeit und Expertise zu nutzen. Sie haben explizit eine beratende Funktion und sind daher nicht so in Gefahr, in eine Machtdynamik zu gelangen.

- *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:

- Was ist unaufgebbar?
- Was können wir loslassen beziehungsweise akzeptieren?
- Worauf kann ich mich einlassen?

Diese Fragen zu Beginn haben die Verhandelnden schneller zusammengeführt.

Exkurs: Wenn verhandelt wird und potenziell unterschiedliche Interessen erwartet werden können, dann wird durch die Erkundung des jeweiligen „respektablen Anliegens“ der anderen grundlegender Respekt zugesprochen und (wie in diesem konkreten Fall) auch die Möglichkeit eröffnet, die meist wahrscheinlichsten gleichen grundlegenden Anliegen zu benennen und mehr Gemeinsamkeiten zu entdecken, als zu Beginn meist vermutet wird.

- *Der gemeinsame Kommunikationsweg:* Dieser Weg hat zwei Facetten. Es geht einerseits um die Information und Resonanz gegenüber den Gemeindemitgliedern und andererseits um die Empfehlungen bezüglich der Ergebnisse gegenüber den Kirchengemeinderäten der einzelnen Gemeinden, die fusionieren.

Exkurs: Die Steuerungsgruppe muss sich auf eine Sprachregelung verständigen, mit der sie die (Zwischen)Ergebnisse zu ihren Meinungsmachern und Legitimationsgebern kommuniziert. Das macht sie zu Verbündeten, damit ihre (Zwischen)Ergebnisse nicht gefährdet sind.

Dieser Weg war offenbar für einige am schwersten einzuschätzen, etwa in der Frage ab wann (Tiefe der Ergebnisse) und in welcher Breite (Öffentlichkeit) die Ergebnisse berichtet werden sollen. Es

war keine fixe Regel beobachtbar, weil die meisten Steuerungsgruppen dies jeweils einzuschätzen versuchten. Dieses Thema war auch unterschiedlich sensibel in den Fällen.

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 als unterschiedlich beschrieben worden sind, sind diese als Bereicherung gedeutet worden, wenngleich sich die Beteiligten in diesem Fall als im Prozess befindlich wahrnehmen und daher eine ständige Achtsamkeit (unabhängig von Fusion) auf diesen Aspekt erforderlich ist.

Neben den Frömmigkeitsstilen wurden manchmal auch die unterschiedlichen Kulturen (Herangehensweisen, gängige Praxis, Positionen zu gesellschaftlichen Fragen) angedeutet, die eine gegenseitige respektvolle Haltung erfordern.

Neue Vertrautheit herstellen

Die Gesprächsbeteiligten nahmen den Prozess der Fusion als einen Prozess wahr, bei dem neue Vertrautheiten entstehen (siehe dazu das Modell Identitätsbildungsprozesse auf Seite 12 f).

Der Umgang mit dem Unverfügbaren - auf den eigenen Fusionsprozess angewandt - fördert das Einlassen aufeinander. Das gemeinsame Ringen um Vereinbarungen, die Geselligkeit und gemeinsame Gottesdienste fördern die Herstellung neuer Vertrautheiten.

Der Wirkfaktor ‚Steuerung‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Haltungen

Die Geschichten bestätigen, dass die pragmatische Haltung, die lösungsorientierte Haltung und die gegenseitige Offenheit und Gastfreundschaft im Rahmen der Steuerung eines Fusionsprozesses eine wichtige Ressource darstellen, welche die Fusion erheblich erleichtert.

Der Prozess

Der Prozess der Fusion war meist durch eine Deadline geprägt. In den Gesprächen mit den Kirchengemeinden wurde der Prozess von diesen kaum explizit erwähnt. Vielmehr wurden Geschichten über das Zusammenspiel von Steuerungsgruppe und den einzelnen Kirchengemeinden erzählt. Hier kam vor allem zum Ausdruck, dass diese Abstimmungen bis hin zur Beschlussfassung eine hohe Aufmerksamkeit brauchen (siehe dazu den Wirkfaktor „Der Prozess“).

Unterstützung

Aus der Sicht der Kirchengemeinden spielt externe Unterstützung eine wichtige Rolle in der guten Steuerung des Fusionsprozesses. Die Prozessbegleitung hat vor allem eine entlastende Funktion in der Gestaltung der einzelnen Treffen und in der Ordnung des Prozessablaufs insgesamt. Darüber hinaus ist die Allparteilichkeit (sie wurde nicht so benannt, aber erzählt) durch die externe Begleitung als wichtige Entlastung erlebt worden, weil die externe Begleitung unter anderem Themen ansprechen konnte, die wichtig waren (z.B. Aufmerksamkeit auf Unterschiede als Ressource) und allein so nicht hätten gut thematisiert werden können. Gerade wenn es polarisierende Personen gab, konnte die Begleitung durch ihren Arbeitsstil fördernd wirken. Die Unterstützung wurde auch als orientierend in der Prozesssteuerung wahrgenommen.

Der Prozess

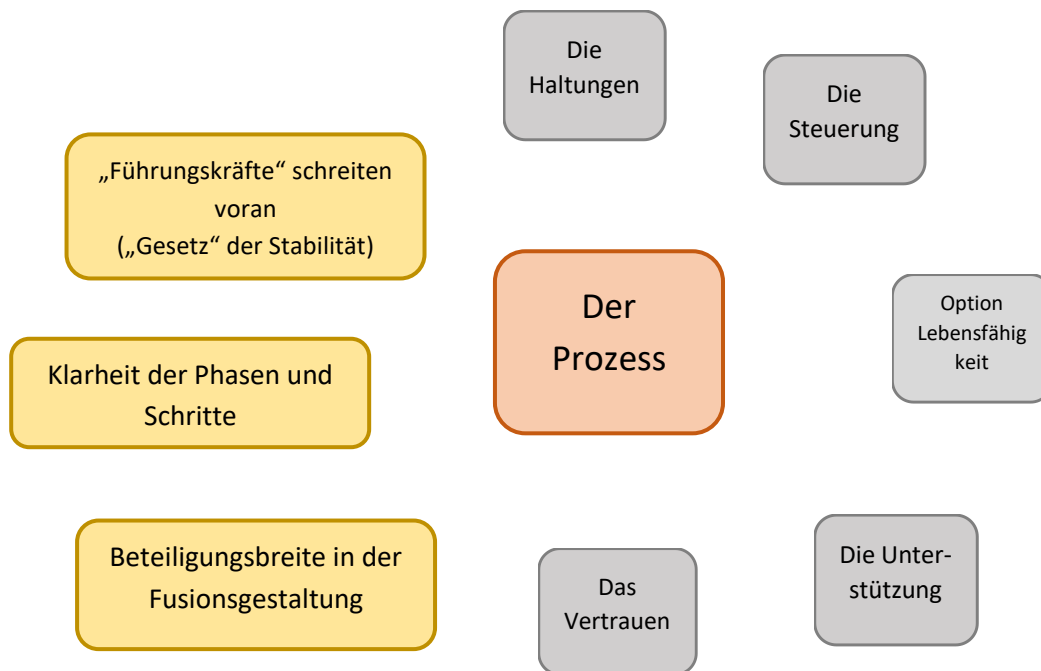
Mit dem Prozess ist der Ablauf der Fusion von der Initiierung bis hin zur Umsetzung gemeint.

Die Gesprächsbeteiligten hatten eine detaillierte Darstellung dazu nicht zur Hand. Für sie schien es 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 und eine dynamische Seite, die durch die Prozessbegleitung unterstützt ist. Beides zusammen ist im Projekt S-P-I gebündelt (siehe dazu den Wirkfaktor „Die Unterstützung“)

Der Prozess sind die erforderlichen Schritte, durch die

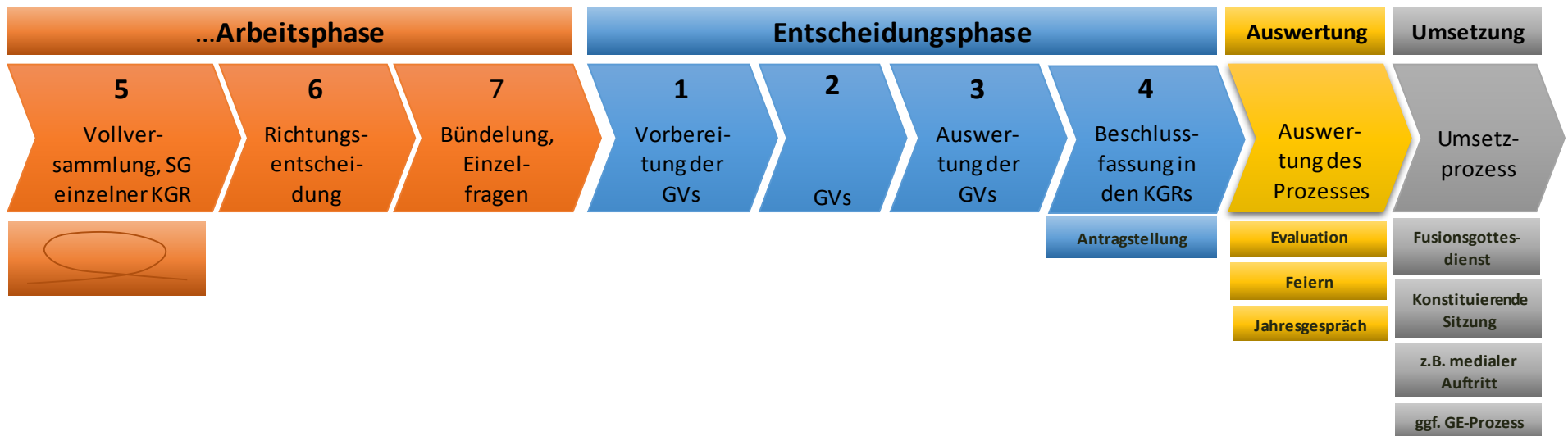
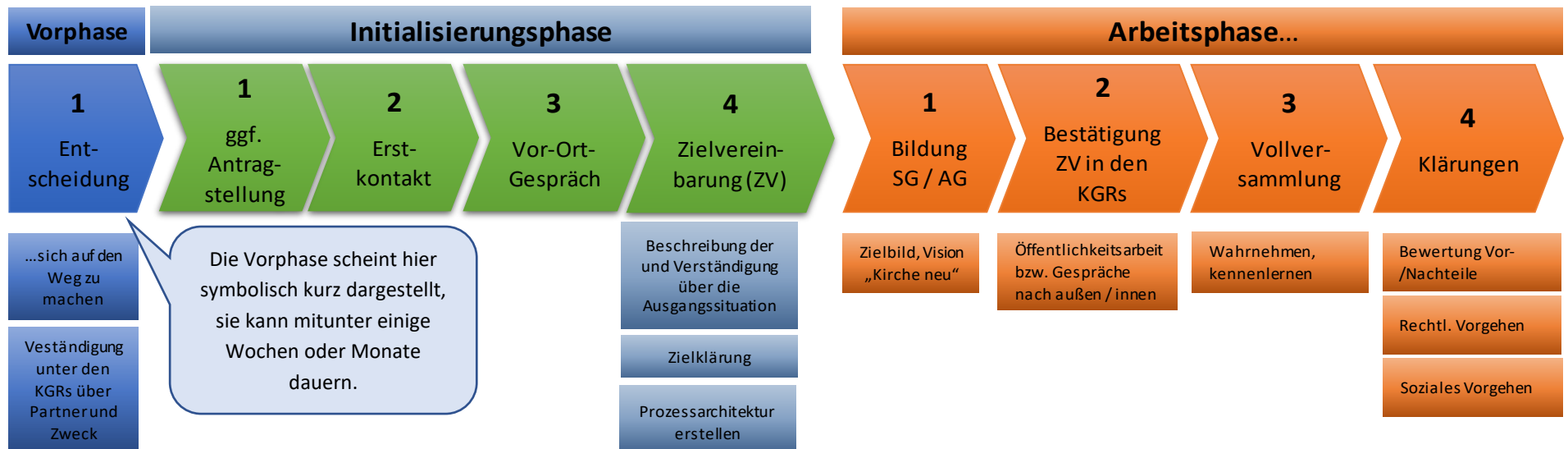
- *ein erwünschtes Ergebnis (formales Ergebnis, Arbeitsfähigkeit, Reproduktionsfähigkeit)*
- *mit ausreichender Akzeptanz der relevanten Beteiligten (durch passende Beteiligung)*
- *in einem erwünschten Zeitraum erzielt wird und*
- *die Kirchengemeinde wie die Teilkirchengemeinden dabei ihre eigene Souveränität erleben und stärken.*

Das Besondere an Fusionsprozessen von Kirchengemeinden ist die Verbindung des verfassten Bereichs, des Ressourcenbereichs und des selbstermächtigten Bereichs. Siehe das Kapitel „Die Fusionsreichweite“ auf Seite 19 ff.



Die folgende Seite bildet die Prozessphasen und-schritte einer Fusion im Überblick ab. Diese Phasen und Schritte sind idealtypisch dargestellt. In der Praxis mögen sie im Detail von diesem Idealtypus abweichen. Jedoch sind die Phasen, deren Ende die Meilensteine enthalten, wichtige Markierungen. Diese Darstellung des Prozesses wurde durch eine Gruppe von Beraterinnen und Beratern (Projekt-S-P-I/GOW) erarbeitet und spiegelt deren Erfahrungsmuster erfolgreicher Fusionsprozesse wider. Für künftige Fusionsprozesse sind die Phasen entscheidend, die Schritte innerhalb der Phasen sind je nach Dynamik und Bedarf zu gestalten.

Die Prozessphasen und Schritte



„Führungskräfte“ schreiten voran

Eine wichtige Botschaft aus den Gesprächen war der Hinweis auf die Rolle der „Führungskräfte“ in den Kirchengemeinden. Manchmal wurde erzählt, dass der Prozess erst dann so richtig erfolgreich war, wenn die Personen (meist Pfarrerrinnen bzw. Pfarrer oder auch übergeordnete Rollen wie Dekanin bzw. Dekane), die sich mit der Fusion schwertaten, 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.

Manchmal war auch auffallend, dass das „Gesetz der Stabilität“ zur Anwendung kam, ohne dass es so benannt wurde.

Exkurs: Das Gesetz der Stabilität besagt: Wenn in einem sozialen System eine größere Herausforderung bewältigt werden muss, werden (mindestens) DREI Personen benötigt, die miteinander gut auskommen und an einem gemeinsamen Zukunftsbild arbeiten. Dabei ist wichtig, dass die anderen relevanten Beteiligten dieses Miteinander der drei Personen beobachten können. Im Idealfall sind diese drei Personen Führungskräfte.

In den interviewten Kirchengemeinden gab es Fälle, wo dieses „Gesetz der Stabilität“ zu Beginn nicht ohne weiteres gegeben war. In allen ist es aber im Laufe des Prozesses gelungen, den überwiegenden Teil der Betroffenen für die produktive Mitarbeit zu gewinnen.

Klarheit der Phasen und Schritte

Die Prozessphasen und -schritte, wie oben dargestellt, sind wichtig als Orientierung. In welcher Geschwindigkeit sie jedoch gegangen werden und welche sozialen Dynamiken berücksichtigt werden müssen, hängt von der Qualität des Beginns ab. Beispielsweise hat eine Kirchengemeinde berichtet, dass ihnen mitgeteilt wurde, dass der Erhalt der kirchlichen Angebote nur in Form einer Fusion möglich ist: „Das erste war der Schock ... es war, als wenn man eine schreckliche Krankheit hat ... man hat uns vor vollendete Tatsachen gestellt“. Diese Art von Schock zu verarbeiten ist Teil der Vorphase und bedarf einer intensiven Zeit des Kennenlernens und Vertrauensbildung bevor der eigentliche Antrag gestellt wird. Im konkreten Fall ist dies auch gelungen.

In einem anderen 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 mal mit der Vorstellung einer Fusion anfreunden kann. Diese „Probeüberlegungen“ können später in die Zielvereinbarungen einfließen.

Die Beteiligungsbreite in der Fusionsgestaltung

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 Akzeptanz in ausreichendem Ausmaß herzustellen.

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

Die soziodynamische Beteiligungsbreite: 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 Interviewten keine elaborierten Konzepte, vielmehr waren einige unsicher, wie sie mit diesen Dynamiken umgehen sollen. Und hier waren vor allem die Breite ein Thema, welches sie beschäftigte.

Das Thema dabei war auch, wie früh oder wie spät im Prozessablauf man Ergebnisse zur Diskussion stellen soll 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.

Exkurs: Eine Umfeld- oder „Stakeholderanalyse“ könnte zu dieser Fragestellung orientierende Ergebnisse beitragen. Dabei werden die relevanten Akteure und ihre Interessen zum Anliegen angefragt, um dann die passende Form der Beteiligung zu finden. Dies können z.B. Beteiligte sein, die nur ihre Beobachtungen beisteuern, indem sie extra darum gebeten werden, den Prozess und die Dynamiken aktiv zu beobachten, dazu Gespräche führen und die Ergebnisse von Zeit zu Zeit in die Steuerungsgruppe einzubringen. Es können auch Beteiligte sein, die speziell eingeladen sind ihr Wissen zu Fachthemen oder Sozialräumen einzubringen, Beteiligte, die sich um digitalen Kommunikationsmöglichkeiten kümmern, usw. Kurz: Um die soziodynamische Beteiligungsbreite strukturiert zu erhöhen, können „Rollen“ eingeführt werden, die die soziale Dynamik als Ressource nutzen und in den Prozess einbringen.

Der Wirkfaktor ‚Der Prozess‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Haltung

Wenn eine Haltung, wie sie weiter vorne als Wirkfaktor beschrieben ist, dauerhaft angeboten wird - und genau das konnte bei den Interviewten beobachtet werden - dann stellt sie ein wichtiges Kapital dar, vor allem um Prozesse, die länger als 12 Monate dauern, gut zu meistern.

Steuerung

Die Steuerungsstruktur und der Prozess zusammen stellen das Rückgrat für die Fusion dar. Beide geben Orientierung und sind für die Stabilität im Wandel eine unverzichtbare Größe.

Option Lebensfähigkeit

Die Intensität der positiven Möglichkeiten stärkten die Motivation für die Beteiligung und das Ausharren in einem langen Prozess.

Exkurs: Prozesse, die länger als 6 Monate dauern, bedürfen immer wieder der Erinnerung an ein Zielbild oder eine Zielgeschichte und den Hinweis, wo man gerade auf dem Weg dorthin steht, damit das lustvolle „Dranbleiben“ der Beteiligten auf einem hohen Niveau gehalten werden kann.

Die Erinnerung, dass wichtige Aspekte (z.B. Entlastung) und die bessere Überlebensfähigkeit den Vorteil einer Fusion ausmachen, stärkt die Beteiligung (siehe dazu auch den Wirkfaktor „Tausch“).

Unterstützung

Die Gesprächsbeteiligten haben einhellig die Bedeutung der Unterstützung im Prozess hervorgehoben. Manche haben sehr früh die Unterstützung hinzugenommen, manche später.

Vertrauen

Wenn man als wesentlichen Bestandteil des Vertrauens die „Berechenbarkeit“ von Verhalten annimmt, dann ist dieser Wirkfaktor ein wichtiger Beitrag für die Aufrechterhaltung der

Glaubwürdigkeit in einem längeren Prozess. Dies betrifft die Prinzipien, auf die man sich verständigt hat, die „Garantien“, die man sich versprochen hat und die Resonanzschleifen, die angekündigt wurden.

Unterstützung/Begleitung

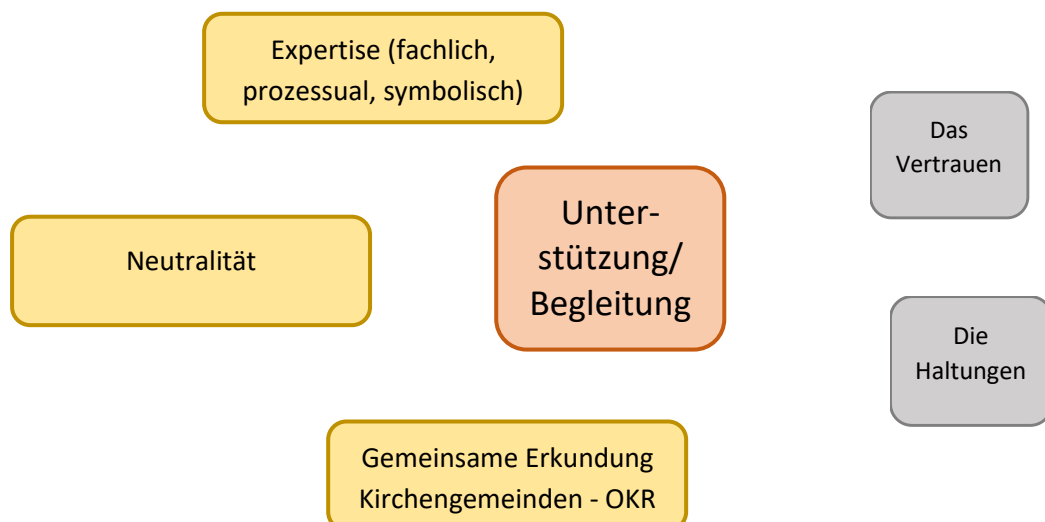
Mit Unterstützung ist hier die externe fachliche und prozessuale Begleitung gemeint. Die Unterstützung hat in diesen Fall eine besondere Note, weil die Beteiligten in den Kirchengemeinden für ihre Vorgehen zwei Arten von Unterstützung erleben. Die Unterstützung für den Prozess und die fachliche Unterstützung,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

Wir haben mit Kirchengemeinden gesprochen, bei denen die „Komplementärberatung“ in Form des Projekt S-P-I so noch nicht existent war und anderen, die bereits das Modell der Komplementärberatung, also der Verbindung zwischen dem WAS und dem WIE einer Fusion, durch das Projekt S-P-I abrufen konnten.

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

Die Unterstützung und externe Begleitung bieten:

- *die allparteiliche Rolle eines Dritten, der durch genau diese Funktion Glaubwürdigkeit anbieten kann*
- *die Gestaltung des Prozesses hin zu einem Ergebnis*
- *die Berücksichtigung der sozialen Dynamik in den einzelnen Prozessschritten (Workshops, Versammlungen, Fachbeiträge zum passenden Zeitpunkt usw.)*
- *die symbolische Gestaltung der gegenseitigen Wertschätzung im Design und in der Wahl der Orte der Treffen.*
- *gute Abstimmung zwischen den fachlichen Fachbeiträgen und der Prozessgestaltung in den Phasen der Fusion.*



Bis auf kleine Irritationen wurde die Prozessbegleitung stets als sehr unterstützend, wertvoll und wichtig beschrieben. Die Helikopterperspektive von außen erleichterte es, die „Spur“ zu halten.

Expertise (fachlich, Prozess, symbolisch)

Die Expertise wurde insgesamt sehr geschätzt. Vor allem dort, wo die fachliche Expertise sich in das Publikum der Kirchengemeinden hineingedacht hat, aus ihrer juristischen Rationalität herausgetreten ist oder Papiere so aufbereitet hatte, 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 Inszenierungen gute Begegnungen ermöglicht haben.

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 dritte Figur. Diese dritte Figur ist durch vier Merkmale gekennzeichnet:

- *speziell für die Themenstellung eingerichtete Gruppen oder Treffen (z.B. Steuerungsgruppe oder Resonanztreffen usw.)*
- *Rollen, die im sonstigen Routineablauf nicht alltäglich sind, wie z.B. Experten-Beratung, Moderation, speziell dafür abgestellte Beobachtende des Prozesses usw.*
- *Besondere, zum Thema speziell angepasste Abläufe für die Phasen und die einzelnen Treffen und*
- *zeitliche Festlegungen, die dem Zweck dienen bzw. zum Ziel führen.*

Damit werden durch eine Art „soziales Scharnier“ Unterschiede leichter als Ressourcen genutzt.

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. Bei manchen wurde besonders auch die „Feldkenntnis“ der externen Begleitung als sehr nützlich hervorgehoben.

Gemeinsame Erkundung Kirchengemeinden - Oberkirchenrat

Wie bereits erwähnt, haben manche 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.

Ein Gesprächspartner hätte sich durchaus auch erwartet, dass er als fachlicher Impulsgebender bei anderen Fusionen eingeladen worden wäre, um Erkenntnisse schneller transportieren zu können.

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 Wirkfaktor ‚Unterstützung/Beteiligung‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Das Vertrauen

Wie oben bereits erwähnt, wird durch die Scharnierfunktion der Unterstützung das Vertrauen im Sinne von Verhaltens-Berechenbarkeit in komplexen Situationen gestärkt.

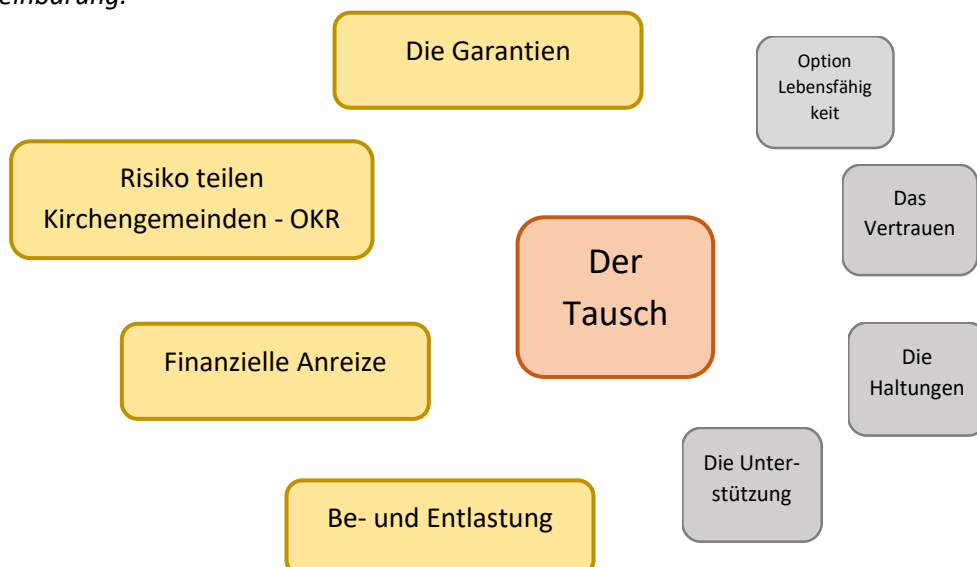
Die Haltung

Die positiven Stellungnahmen zur externen Begleitung deuten wir auch als Anerkennung der Tatsache, dass der OKR der externen Begleitung eine große Bedeutung beimisst, womit er die Wiedereinführung der gleichen Augenhöhe in einem im Prinzip asymmetrischen Beziehungssetting fördert.

Der Tausch

Der Tausch wird im Wirkfaktor „Qualität des Beginns“ bereits mit dem Angebot dem Ressourcenaspekt explizit angesprochen. Im Fusionsprozess spielen allerdings weitere Tauschaspekte 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 immer 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 Teilgemeinden“ 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. Es wurde berichtet, dass manche Mitglieder, die in der noch nicht fusionierten Kirchengemeinde stark engagiert waren, sich zurückgenommen haben, weil sie keine Vorteile sahen. Umgekehrt wurde auch erzählt, dass Mitglieder, die zu Beginn sehr skeptisch waren, nach einiger Zeit positive Optionen erahnten und sich zunehmend engagiert haben.

Risiko teilen Kirchengemeinden - Oberkirchenrat

Es wurde uns mitgeteilt, 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, die nicht sehr stark gebunden sind, 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 Kirche (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 aus ihrer Sicht um 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 die nicht zusätzlich wegen unklaren Vorgaben zu belasten bzw. kränken.

Finanzielle Anreize

Es wurde auch erwähnt, dass die Kirchengemeinden zur Fusion finanzielle Anreize erhalten, dies aber manchmal als kleinlich seitens des Oberkirchenrats im Umgang damit erlebt haben. Man wünschte 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 wurden u.a. folgende Aspekte erwähnt:

- Man findet leichter die erforderliche Anzahl der Kandidierende für den Kirchengemeinderat.
- Die Arbeit für den Gemeindebrief ist weniger geworden (einer statt zwei, drei, ...). Generell wurde in der Kommunikation eine Entlastung gesehen, weil sie gebündelt ist.
- Für gewählte Vorsitzende ist die Anzahl der Tätigkeiten weniger geworden.
- Die Anzahl der Büros und der Funktionen (Kirchenpfleger, geschäftsführende Pfarrerrinnen bzw. Pfarrer ...) ist geringer, da insgesamt weniger Verwaltungsarbeiten anfallen.
- Die gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten der Pfarrer ermöglicht für diese auch mehr freie Zeit.
- Dort, wo es Gesamtkirchengemeinden gab, ist durch die Fusion die Gremienarbeit weniger und schneller geworden.

- Die frei gewordene Zeit könne man nun besser auf die Bedarfe zugeschnitten nutzen.
- Die Verwaltung ist transparenter geworden.
- Man könne auf breiter gestreutes Fachwissen und Erfahrung zurückgreifen.

Allerdings wurde auch erzählt, dass es noch nicht überall gelungen ist, die Entlastungen auf Grund von weniger Gremien zu schaffen. Dort, wo in den Teilkirchengemeinden 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) noch nicht Eingang gefunden.

Ebenso wurde darauf hingewiesen, dass *während* des Fusionsprozesses die Entlastung noch nicht eingetreten ist. Die Beteiligten brauchen daher zu diesem Tauschaspekt einen langen Atem. Man will sich das nach ein bis zwei Jahren ansehen, ob die Entlastungserwartung tatsächlich eingetroffen ist.

Der Wirkfaktor ‚Tausch‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Option Lebensfähigkeit

Dieser Aspekt wurde mit der Beobachtung bzw. Erwartung der größeren Vielfalt verbunden.

Wie beim Wirkfaktor „Kirchen- und Gemeindeverständnis“ zum Aspekt Reproduktion und beim Wirkfaktor „Option Lebendigkeit“ hingewiesen, schätzen alle Gesprächsbeteiligten die größere Vielfalt als gute Chance für bessere Andockmöglichkeiten und vielfältigere Gelegenheiten, wo Begegnungen stattfinden, wo in Arbeitsgruppen und Projekten gearbeitet werden kann und wo durch die neue Größe insgesamt die Lebensfähigkeit erhöht ist. Das ist ein guter Tausch, der von keinem Gesprächsbeteiligten in Zweifel gezogen wurde.

Das Vertrauen

Das Vertrauen in die jeweiligen Partner, in die künftigen Optionen, darin, dass es gut wird und dass die angenommenen Vorteile auch eintreffen werden, stellen die wichtige Ressource dar, um die zeitlich gedehnte Wirkungsdynamik aushalten zu können.

Die Haltung

Die Haltungen der Offenheit und gleicher Augenhöhe führen ganz offensichtlich dazu, dass die Beteiligten oftmals beglückende Begegnungen erleben, die sie als Bereicherung ihres sozialen Netzwerkes und der Einbettung in einer Community erleben. Möglicherweise entstehen neue Freundschaften, die das Gefühl der Zugehörigkeit stärken. Dies ist, so der Eindruck aus den Gesprächen, eine hoch erfreuliche und zunächst unerwartete „Nebenwirkung“, die man als guten Tausch zumeist im Nachhinein oder wenn man sich mitten im Prozess befindet, wahrnimmt.

Die Unterstützung

Wie bereits erwähnt ist die Rolle der unterstützenden Begleitung eine wichtige symbolische Intervention dahingehend zu zeigen, dass dem Oberkirchenrat das Gelingen der Fusionen wichtig ist. Für die unmittelbar Beteiligten reduziert die Unterstützung die Schwelle, sich den Prozess tatsächlich zuzumuten.

Option Lebensfähigkeit

Wie beim Wirkfaktor Tausch bereits angemerkt, lassen sich Menschen und Gruppen 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) sich immer wieder selbst hervorbringen bzw. reproduzieren kann.

Den Gesprächsbeteiligten wurden zwei Fragebögen vorgelegt, in denen sie Aspekte der kirchlichen sowie der allgemeinen Lebendigkeit einschätzen konnten (siehe dazu auch Seite 17 ff). Diese Befragung ist nicht repräsentativ, aber sie gewährt doch einen Einblick in den Wirkfaktor. Die Ergebnisse sind aufgrund der begrenzten Anzahl an befragten Personen bzw. Gruppen lediglich als Impuls zum Weiterdenken zu verstehen. Sie sind unter anderem deshalb vorsichtig zu interpretieren, weil sich bei der begrenzten Personen- bzw. Gruppennzahl extremere Einstufungen nicht „ausmitteln“ lassen und weil eine Beantwortung im Sinne sozialer Erwünschtheit nicht ausgeschlossen werden kann.

Die Kirchliche Lebendigkeit

Die zugrunde liegende Frage bei der Erfassung der kirchlichen Lebendigkeit lautete, ob die Fusion die Merkmale kirchlicher Lebendigkeit gefördert oder erschwert hat. Dazu wurden die Items Sinn, Ämter, Gemeinschaft, Innovation, Masse, Normgebung und Expertisehandeln (siehe auch Erläuterungen dazu auf S. 16f) auf einer Skala von 0 (= trifft nicht zu) bis 10 (= trifft voll zu) eingestuft. Die Einstufung wurde von den Gesprächspartnern für zwei Zeitpunkte durchgeführt: vor und nach der Fusion.

Im Ergebnis zeigt sich über alle *Personen* hinweg, dass sich die kirchliche Lebendigkeit insgesamt etwas verbessert, nicht jedoch verschlechtert hat. Am deutlichsten waren positive Veränderungen beim Ansprechen der Masse und bei der Innovation mit einer Differenz jeweils +2 (beim Vergleich der Zeitpunkte vor und nach der Fusion). Ansonsten sind die Verbesserungen zumeist als eher gering eingestuft worden, d.h. die Differenz der Mittelwerte lag unter 1 beim Vergleich der Zeitpunkte vor und nach der Fusion. Die Streuung (Minimum – Maximum) war bei allen Items sehr hoch, d.h. dass die Einstufungen der einzelnen Personen bezüglich der Items unterschiedlich waren.

Insgesamt haben sieben *Gruppen* (6 Kirchengemeinden und 1 Kirchenbezirk) eine Einschätzung zu den Items der kirchlichen Lebendigkeit abgegeben. Diese Gruppen waren zumeist zwischen 2 und 6 Teilnehmende groß, mit einer Ausnahme von 23 Teilnehmenden.

Die folgende tabellarische Übersicht stellt die Abweichungen des Mittelwertes der Einschätzungen pro Item und befragter Gruppe (vor und nach der Fusion) dar. Eine Abweichung des Mittelwertes unter 0,5 nach oben wie nach unten, also positiv wie negativ, ist als gleichbleibend (grau) dargestellt. Eine Abweichung gleich bzw. über +0,5 Punkte ist als leichte Verbesserung (hellgrün), über 1 als Verbesserung (dunkelgrün) eingezeichnet. Eine Abweichung gleich bzw. über -0,5 Punkte ist als leichte

Verschlechterung (rot), über -1 als Verschlechterung (dunkelrot) dargestellt. Bei den Verbesserungen gab es eine Streuung der Mittelwertsabweichungen von 1 bis 3,5.

	G 1	G 2	G 3	G 4	G 5	G 6	G 7
Sinn (Mitglied)	grey	grey	grey	dark green	grey	grey	dark green
Sinn (Gesellschaft)	grey	dark green	light green	dark green	dark green	light green	grey
Ämter	grey	dark green	red	dark green	dark green	dark green	dark green
Gemeinschaft	light green	dark green	grey	dark green	dark green	grey	light green
Innovation	dark green	dark green	light green	dark green	dark green	dark green	dark green
Masse	dark green	dark green	dark green	dark green	dark green	dark green	dark green
Normgebung	grey	grey	grey	dark green	grey	grey	grey
Expertisehandeln	grey	white	grey	dark green	dark green	dark green	dark green

Legende: gleichbleibend, moderate Verbesserung, Verbesserung, moderate Verschlechterung, Verschlechterung

Die Auswertung mit Blick auf die Gruppen bestätigt die bei der Auswertung nach Personen gewonnenen Erkenntnisse, differenziert sie aber noch etwas aus. Hier werden die in den jeweiligen Kirchengemeinden gemachten unterschiedlichen Erfahrungen deutlicher sichtbar. So ist beim Item ‚Ämter‘ von der Mehrzahl der Gruppen eine Verbesserung gesehen worden. Jedoch hat sich z.B. für eine Gruppe (Kirchengemeinde) auch eine leichte Verschlechterung mit Blick auf die Zeit vor und nach der Fusion bezüglich der Ämter ergeben. Die Items Masse und Innovation haben sich durchwegs verbessert; bei der Normgebung, wo es um die Zuschreibung einer moralischen Instanz mit Blick auf die Kirche und um Orientierung geben geht, wurden über alle Gruppen hinweg kaum Veränderungen wahrgenommen. Die Mittelwerteinschätzung aller Teilnehmenden lag zwischen 4,7 und 7,3 Punkten (von 10).

Die allgemeine Lebendigkeit

Die zugrunde liegende Frage bei der Erfassung der allgemeinen Lebendigkeit lautete, ob die Fusion die Merkmale allgemeiner Lebendigkeit gefördert oder erschwert hat. Dazu wurden die Items Sinn, Autonomie durch Ressourcen, Verfahrens- und Medienkommunikation, gute Entscheidungen, ständiges Lernen, Nachahmung und Erfahrung sichern, Karrieremöglichkeiten sowie Gegenseitigkeit (siehe auch Erläuterungen dazu auf S. 17f) auf einer Skala von 0 (= trifft nicht zu) bis 10 (= trifft voll zu) eingestuft. Die Einstufung wurde von den Gesprächspartnern für zwei Zeitpunkte durchgeführt: vor und nach der Fusion.

Im Ergebnis zeigt sich über alle *Personen* hinweg, dass sich die allgemeine Lebendigkeit insgesamt etwas verbessert, nicht jedoch verschlechtert hat. Am deutlichsten waren positive Veränderungen bei der Medienkommunikation zu erkennen (Differenz +2,3 beim Vergleich der Zeitpunkte vor und nach der Fusion). Auch bei der Nachahmung und der Sicherung von Erfahrungen (+1,5), bei ständigem Lernen, guten Entscheidungen und der Autonomie durch Ressourcen (jeweils +1,1) sowie den Karrieremöglichkeiten (+1,0) ist der Mittelwert merkbar angestiegen. Ansonsten sind die

Verbesserungen eher als gering eingestuft worden, d.h. die Differenz der Mittelwerte lag unter 1 beim Vergleich der Zeitpunkte vor und nach der Fusion. Die Streuung (Minimum – Maximum) war bei allen Items sehr hoch, d.h. dass die Einstufungen der einzelnen Personen bezüglich der Items unterschiedlich waren. Insgesamt wurde eine Differenz zwar wahrgenommen, wenn auch nicht in zu hohem Ausmaß. Die Mittelwerteinschätzungen aller Teilnehmenden lagen im Korridor zwischen 4,27 und 6,9 Punkten. Das bedeutet, dass es in jedem Fall Luft nach oben gibt.

Insgesamt haben, wie auch bei der kirchlichen Lebendigkeit, sieben *Gruppen* (6 Kirchengemeinden und 1 Kirchenbezirk) eine Einschätzung zu den Items der allgemeinen Lebendigkeit abgegeben. Diese Gruppen waren zumeist zwischen 2 und 6 Teilnehmende groß, mit einer Ausnahme von 23 Teilnehmenden.

Die folgende tabellarische Übersicht stellt die Abweichungen des Mittelwertes der Einschätzungen pro Item und befragter Gruppe (vor und nach der Fusion) dar. Eine Abweichung des Mittelwertes unter 0,5 Punkten nach oben wie nach unten, also positiv wie negativ, ist als gleichbleibend (grau) dargestellt. Eine Abweichung gleich bzw. über +0,5 Punkten ist als leichte Verbesserung (hellgrün), über 1 Punkt als Verbesserung (dunkelgrün) eingezeichnet. Eine Abweichung gleich bzw. über -0,5 Punkte ist als leichte Verschlechterung (rot), über -1 Punkt als Verschlechterung (dunkelrot) dargestellt. Bei den Verbesserungen gab es eine Streuung der Mittelwertabweichungen von 1 bis 4; bei der Verschlechterung von 1,5 bzw. 1,7.

	G 1	G 2	G 3	G 4	G 5	G 6	G 7
Sinn (Mitglied)	gleichbleibend	gleichbleibend	gleichbleibend	Verbesserung	gleichbleibend	gleichbleibend	Verbesserung
Sinn (Gesellschaft)	gleichbleibend	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	gleichbleibend
Ressourcenautonomie	gleichbleibend	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	moderate Verschlechterung	Verbesserung
Verfahrenskommunikation	moderate Verschlechterung	gleichbleibend	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	moderate Verschlechterung	Verbesserung
Medienkommunikation	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung
gute Entscheidungen	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	gleichbleibend	Verbesserung
ständiges Lernen	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	gleichbleibend	Verbesserung
Erfahrung sichern	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung
Karrieremöglichkeiten	Verbesserung	Verbesserung	gleichbleibend	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung
Gegenseitigkeit	gleichbleibend	Verbesserung	gleichbleibend	Verbesserung	Verbesserung	Verbesserung	gleichbleibend

Legende: gleichbleibend, moderate Verbesserung, Verbesserung, moderate Verschlechterung, Verschlechterung

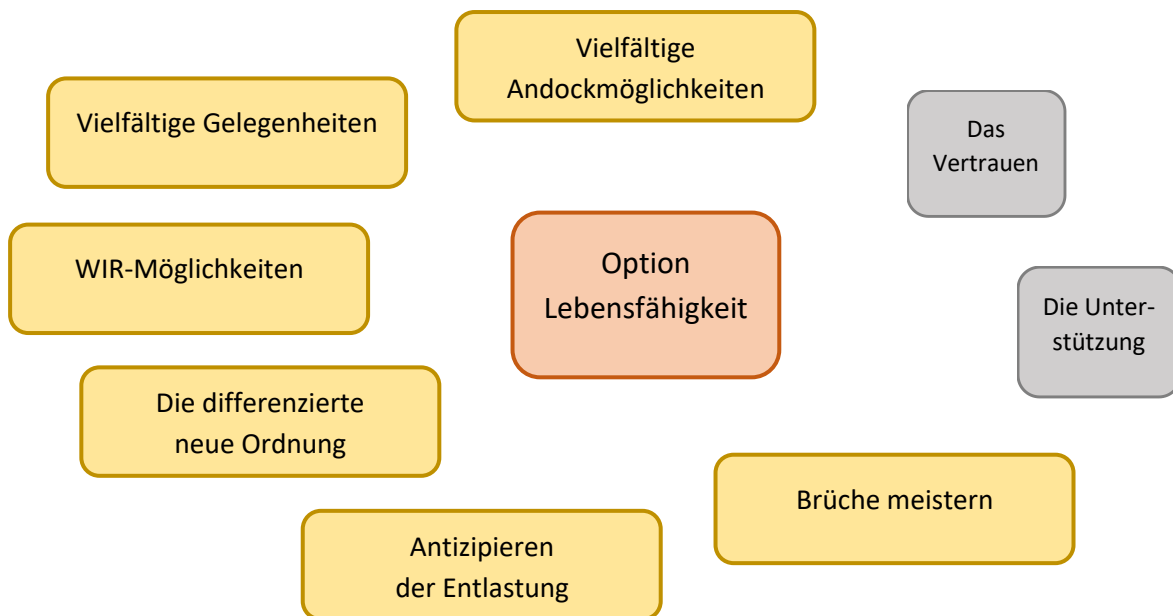
Die Auswertung mit Blick auf die Gruppen bestätigt die bei der Auswertung nach Personen gewonnenen Erkenntnisse, differenziert sie aber noch etwas aus. Hier werden die in den jeweiligen Kirchengemeinden gemachten unterschiedlichen Erfahrungen deutlicher sichtbar. So ist beim Item ‚Verfahrenskommunikation‘ von der Mehrzahl der Gruppen eine Verbesserung gesehen worden. Aber es hat sich z.B. für zwei Gruppen (Kirchengemeinden) auch eine Verschlechterung mit Blick auf die Zeit

vor und nach der Fusion bei der Verfahrenskommunikation ergeben. Die Medienkommunikation und das Sichern von Erfahrung haben sich durchweg verbessert. Beim Sinn für die Mitglieder sowie bei der Gegenseitigkeit wurden über alle Gruppen hinweg die wenigsten Veränderungen wahrgenommen.

Mit Blick auf die Ergebnisse zur Lebensfähigkeit von Kirche insgesamt lohnt sich – bei aller Begrenztheit der Repräsentativität - die Frage, wie man die Lebensfähigkeit von Kirche für die Zukunft neu stärken kann und soll.

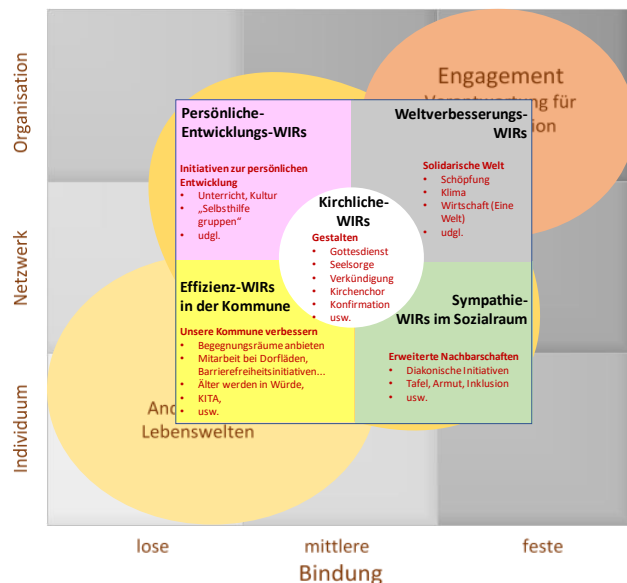
Insgesamt fällt das Ergebnis vorher - nachher positiv aus, wenn auch nicht mit einem sehr großen Unterschied. Allerdings wird sichtbar, dass die Lebensfähigkeit, ob sie nun im fusionierten Zustand, oder im nicht fusionierten Zustand eingeschätzt wird, Fragen aufwirft, wie man die Lebensfähigkeit von Kirche neu stärken kann und soll.

Im Wirkfaktor „Option Lebensfähigkeit“ bündeln sich viele Aspekte, die schon angesprochen wurden. Vor allem sind jene anderen Wirkfaktoren involviert, die die Lebendigkeit entscheidend prägen.



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 Umweltabeitskreise (Klima), Eine-Welt-Laden udgl. 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 Engagierte Aktionen setzen, die Kommune oder Staat ebenso machen könnten, aber es nicht oder nicht in ausreichendem Maß tun oder delegieren, wie Schulsozialarbeit, Hospizarbeit udgl. Die befragten Kirchengemeinden waren beileibe nicht nur im Kirchlichen WIR und der Diakonie, also im Sympathie-Wir, tätig.

Fast alle Kirchengemeinden sind in allen WIR-Feldern aktiv, wenn auch das Feld der kirchlichen WIR und das Feld des Sympathie-Wir durch deren Intensität dominieren. Nicht in allen aber trotzdem in der Mehrheit der interviewten Kirchengemeinden waren im Weltverbesserungs-WIR engagiert. Eine Kirchengemeinde hatte die spezielle Situation, dass die Bereiche des Sympathie-WIR und des Effizienz-WIR in der Kommune traditionell durch eine sehr starke zivilgesellschaftliche Etablierung getragen ist, die Kirche dennoch durch ihre engagierten Mitglieder darin als Kirche wahrgenommen wird und sie ihren Platz hat.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass der Großteil der Kirchengemeinden in Bezug auf die Gelegenheiten, die sie damit zum Andocken bieten, sehr breit aufgestellt ist. Die Fusion fördert tendenziell die „WIR-Möglichkeiten“ von Kirchengemeinden.

Auf Seite 14 f sind bereits Beispiele zu den WIR-Aktivitäten in den einzelnen Feldern aufgelistet. Insgesamt bestätigt das Ergebnis, dass die Kirchen nach wie vor zu den großen Playern in der Freiwilligenarbeit zählen.

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. Manche haben schon ihre Formen gefunden. Manche sind noch auf der Suche.

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 (KGR, Ausschüsse) als auch informale Strukturen (Foren, Arenen, Netzwerke) gut verbinden.

Antizipieren der Entlastung

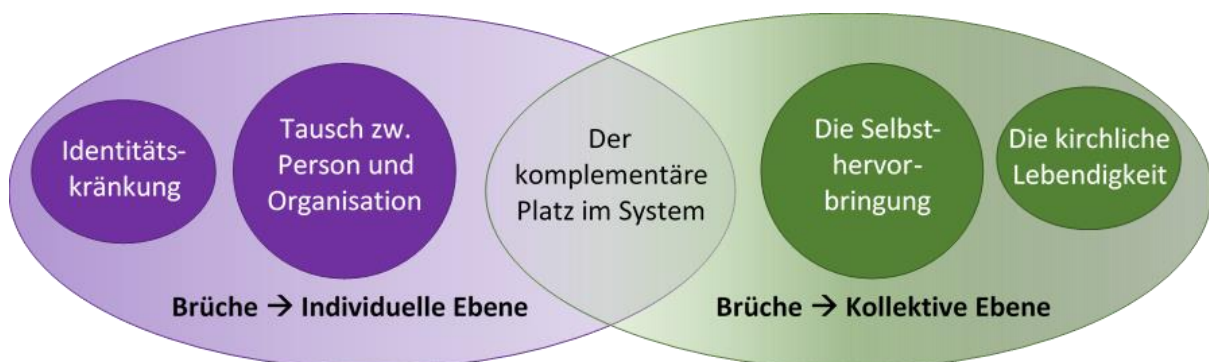
Beim Wirkfaktor „Tausch“ wurde die Entlastung bereits besprochen. An dieser Stelle steht die Frage, ob die Beteiligten die Entlastung auch ausreichend antizipieren können. Dabei geht es nicht bloß um

weniger Arbeit, sondern um die „Überforderung“, die auf Seite 21 im Modell „Fusionsreichweiten“ angedeutet ist. Dabei geht es um das Zusammenspiel der Ehrenamtlichen (Ressourcen des Selbstermächtigten Bereichs) und der Hauptamtlichen (Ressourcenbereich).

Aus den Gesprächen konnte entnommen werden, dass es in den größeren Einheiten, also nach der Fusion, leichter sein wird eine Justierung der Be- und Entlastungs-Balance hinzubekommen, vor allem dann, wenn die Option besteht, dass die Andockmöglichkeiten breiter und die Gelegenheiten für WIR-Engagements vielfältiger werden. Die Hauptamtlichen (Ressourcenbereich) sind dann eher hoch belastet, wenn es wenig Ehrenamtliche gibt. Die Ehrenamtlichen sind dann eher hoch belastet, wenn es zu wenig unterstützende Hauptamtliche gibt. Ob Balance künftig gelingt, muss sich noch herausstellen, aber die Option lebt.

Brüche meistern

Wandlungsprozesse stellen für die Beteiligten häufig Brüche dar. Das ist auch der Grund, warum wir zu Beginn der Untersuchung „Bruch-Hypothesen“ artikuliert haben. Bei den Interviews wurde die Aufmerksamkeit unter anderem auch darauf gerichtet, in welchem Ausmaß und in welcher Intensität diese Bruch-Hypothesen zum Thema gemacht wurden. Einzelne Aspekte dazu wurden in den verschiedenen Wirkfaktoren bereits angesprochen. Wir wollen hier nochmal ein kurzes zusammenfassendes Bild anbieten (siehe dazu auch die Beschreibung der Bruchhypothesen auf Seite 7 bzw. die „01- Beilage Hypothesen“).



Brüche auf individueller Ebene:

Da die Fusionsprozesse mehrere Monate, manchmal ein Jahr und länger dauerten entstanden durch das gemeinsame Ringen bei den Verhandlungen, den Ausschuss- oder Gruppenarbeiten und den Versammlungen neue Vertrautheiten, die für die Beteiligten oft auch positiv überraschend waren.

Der Anteil der „individuellen Tausche“, die gewinnbringend waren, war aus unserer Wahrnehmung aus den erzählten Geschichten eindeutig höher als der Anteil der Tausche, die aus der Sicht der Beteiligten eine negative Bilanz aufwiesen. Dort und da haben sich Engagierte zurückgezogen, aber es wurden andere Engagierte hinzugewonnen.

Bruch zwischen individueller und kollektiver Ebene

An die Tatsache, dass der „PfarrPlan 2024“ eine neue Ressourcenverteilung mit sich bringt, wurde in der Regel eher pragmatisch herangegangen. Implizit wurde dabei offenbar auch in Rechnung gestellt, dass sich bisherigen Routinen verändern. Unserem Eindruck nach haben die jeweils Beteiligten in Bezug auf die Komplementarität die Aufmerksamkeit auf die „Verteilung der Gottesdienste“ und die für sie wichtigen Arbeitsbereiche, wie Jugendarbeit, Seniorenarbeit u.a.m. gelegt.

Darüber hinaus - das ist sehr häufig angeklungen - war für diesen Tausch wohl auch die Option der größeren Vielfalt und damit implizit auch die vielfältigere Kombinierbarkeit von Ressourcen ausschlaggebend, um die Komplementarität eher als Chance zu sehen.

Brüche auf kollektiver Ebene

Die beiden Hypothesen zur Lebendigkeit sind weiter oben schon ausführlicher behandelt wurden. Die Unterschiede zur Situation vor und nach der Fusion wurden nicht als sehr hoch eingeschätzt, aber insgesamt scheint es wichtig dem Thema Lebendigkeit (unabhängig von Fusionen) eine höhere Aufmerksamkeit zu schenken.

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 anhand dreier Merkmale 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.

Der Wirkfaktor ‚Option Lebensfähigkeit‘ in Bezug zu anderen Wirkfaktoren

Vertrauen

Das Vertrauen spielt auch bei diesem Wirkfaktor eine wesentliche Rolle. Wenn Vertrauen so definiert ist, dass es durch Zuverlässigkeit von Verhalten hervorgebracht wird, dann wird mit einem Mangel desselben meist mit Regelsystemen reagiert, um die Unsicherheit auszugleichen.

Die Einführung von Regelsystemen bedeutet eine höhere Institutionalisierung. Kirchen mit einer langen Tradition haben die Erfahrung gemacht, dass Menschen kommen und gehen, die Institution bleibt und sie soll ja gerade unabhängig von handelnden Personen die gleiche Kirche bleiben.

Wenn neue Menschen gewonnen werden wollen, stellt für diese ein festes Regelsystem in den meisten Fällen eine höhere Schwelle dar, sich an ein System anzudocken. Siehe dazu auch vertiefende Gedanken in der „02-Beilage Individualisierung-Identität-Prozesse“.

Was ist die gute Balance zwischen Vertrauenssicherung durch Regelsysteme und durch starke persönliche Beziehungen der Engagierten? Diese Frage und vor allem deren Beantwortung führt zur jeweils passenden Formbildung in den Kirchengemeinden.

Unterstützung

Die Frage der passenden Balance zwischen formaler und informaler Form der Koordination und nach deren Verbindung bedarf wahrscheinlich der externen Unterstützung. Dies haben wir als Bedarf bei der Schilderung der Koordinationsproblematik wahrgenommen. Denn im Zweifel greift man auf die alten Muster - und das sind meist die institutionellen Formen - der Koordination zurück.

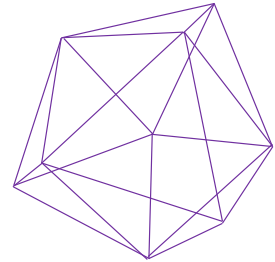
Schlussfolgerungen

Die Empfehlungen der befragten Gesprächsbeteiligten

Wir haben unsere Gesprächsbeteiligten zum Schluss des 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 nehmt 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 Beteiligten bzw. Handelnden.
- 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 haben wir versucht, 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:

- Der kulturelle Unterschied entpuppt sich als zu tief,
- Die Organisationsroutinen (mit ihren Regelwerken) sind 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 vorneherein nicht fremd. Da Kirchengemeinden, die sich auf eine Fusion einlassen, den gleichen Regelungsrahmen haben, haben sie einen Vorteil gegenüber Fusionen im Bereich der Wirtschaft.

Genau in diesem Kontext besteht nun auch die Gefahr, dass eine Fusion auf die technischen und die kulturellen Fragen im Sinne von Gewohnheiten (und ihre möglichen Kränkungen) fokussiert wird. Dies ist der Grund, warum wir die Themen Reproduktionsfähigkeit und Lebensfähigkeit in unsere Fragen aufgenommen haben. Unser Eindruck ist, dass diese Themen bei den Fusionsprozessen selbst eher eine Nebenrolle spielen. Dies kann darin liegen, dass es sich um Selbstverständlichkeiten handelt, denn wer sich bisher immer ohne Mühe selbst hervorbringen und erneuern konnte, fragt nicht nach den Bedingungen. Sie sind gewissermaßen ohnehin gegeben und bedürfen keiner besonderen

Aufmerksamkeit. Wir waren diesbezüglich nicht ganz sicher, ob diese Aufmerksamkeit die zukünftig wahrscheinlich nötige Intensität hat.

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

Sowohl die Landeskirche, die unterstützenden Systeme (Projekt S-P-I und GOW) als auch die Dekanate und Kirchengemeinden selbst werden feststellen, dass sich, wenn die Einheiten immer größer werden, die Art der Koordination und Führung ändern werden.

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 S-P-I macht offensichtlich einen positiven Unterschied zu jener Zeit als es dieses klare 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. Einige unserer Gesprächspartner haben dies angedeutet. Die Fachtagung, bei der wir teilnehmen durften, zeigte deutlich den „Hunger“ nach gemeinsamem Lernen und Austausch. Dies kann vertieft und ausdifferenziert werden, etwa durch Lerngruppen. 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 Impulsgebern).
- „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.
- U.a.m.

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.

Beilagen

Die Studie arbeitet mit Modellen zur Findung und Einschätzung von Wirkfaktoren. Im Text sind diese Modelle nur ganz kurz skizziert. In den Beilagen wird eine ausführlichere, aber trotzdem kurz gehalten 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

Abkürzungsverzeichnis

AG.....Arbeitsgruppe

EKD.....Evangelischen Kirche Deutschlands

GOW.....Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

GV.....Gemeindeversammlung

KGR.....Kirchengemeinderat

OKR.....Oberkirchenrat

SG.....Steuerungsgruppe

SPI.....Struktur – Pfarrdienst - Immobilien

V. KMU.....Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung Nr. 5 der EKD aus dem Jahr 2014

ZV.....Zielvereinbarung

Literatur

Für weiterführende Vertiefungen wird folgende Literatur empfohlen. Bei der Auswahl der Literatur wurde der Fokus auf jene gesetzt, die das eine oder andere Modell in diesem Bericht inspiriert haben.

Eine Fülle von Literaturhinweisen findet sich auch in einigen der Beilagen.

NR	Titel	Jahr	AutorIn	Verlag
Reflexionen zur neuen Ordnung (Struktur-Wandel)				
1	Wirksame Kirche	2019	Gerhard Wegner	Evangelische Verlagsanstalt
2	Gemeinde geht weiter	2017	Steffen Schramm, Lothar Hoffmann	Kohlhammer
3	Zwei oder Drei – Kirche zwischen Organisation und Netzwerk	2018	Maren Lehmann	Evangelische Verlagsanstalt
4	Region – Gestaltungsraum der Kirche	2012	Daniel Hörsch, Hans-Hermann Pompe (Hrsg.)	Evangelische Verlagsanstalt
5	Klartext – Lebendigkeit und Institution	2015	Leo Baumfeld	https://diakonie-webshop.de/Publikationen-und-Medien/midi/ZMiR-Material/ZMiR-klartext/Lebendigkeit-und-Institution-ZMiR-klartext::2282.html
Individualismus/Identität				
5	Ich und die Anderen	2018	Isolde Charim	Zcolnay
6	Identität – im historischen Wandel aus macht-theoretischer Perspektive	2010	Bernhard Schröder	Diplomica Verlag
7	Identität 2. Auflage	2010	Hainz Abels	VS Verlag
8	On Multiple Identities	1983	Carl Friedrich Graumann	In: International Social Science Journal 35. Seite 309-321.
9	Zugehörigkeit	2009	Erving Polster	Peter Hammer Verlag
Soziologische Inspirationen				
10	Unverfügbarkeit	2019	Hartmut Rosa	Residenz Verlag
11	Vertrauen	1968	Niklas Luhmann	Lucius & Lucius
12	Vom Geben und Nehmen	2005	Frank Adloff, Steffen Mau (Hrsg.)	campus
13	Die Gabe	1990	Marcel Mauss	Suhrkamp Taschenbuch
14	Institutionenökonomie	2009	Stefan Voigt	W. Fink