

Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVIimDIALOG

Finanzen

Sicherungsmechanismen in der Buchhaltung und deren Überprüfung – Die Beweiskraft von Belegen und Bestätigungen Dritter, Teil 1

Special konfessionelle Schulen

2000 Orte kirchlichen Lebens -Aktuelle Situation, Entwicklungstrends und Zukunftsperspektiven der konfessionell getragenen Schulen in Deutschland

Recht & Steuern

Die Reform des Gemeinnützigkeitsrechts -Handlungsoptionen für Kirche und gemein-nützige Körperschaften

Energie & Umwelt

Klimafolgenanpassung in der Metropolregion Rhein-Neckar -Ergebnisse auch für andere Regionen in Deutschland? 2 | Mai 2021

Management & Organisation

Corporate Governance und Compliance -Neue Leitlinien für caritative und diakonische Träger, Teil 1

Informationstechnologien

Kommunikation schafft Bindung -Erzbistum Hamburg setzt bei CRM und Kampagnenmanagement auf Wilken E-Marketing-Suite



Wie gelingen Fusionen von Kirchengemeinden?

Erträge und Wegweisendes aus einer Studie der Ev. Landeskirche Württemberg

Ein Beitrag von Ines Riermeier und Leo Baumfeld





Ines Riermeier und Leo Baumfeld haben für die Evangelische Landeskirche in Württemberg eine Studie zu Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen in Kirchengemeinden erstellt.

Im Jahr 2019 wurde für die Evangelische Landeskirche in Württemberg eine Studie zu Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen in Kirchengemeinden von Leo Baumfeld und Ines Riermeier erstellt.

Nach ca. 40 abgeschlossenen Fusionen wollten die Verantwortlichen wissen, welche Faktoren bewirken, dass Fusionen gelingen.

Die Studie, die auf qualitativen Interviews und eigens erarbeiteten Modellen zur Lebendigkeit von Kirche basiert, lässt folgenden Schluss zu: Es gibt neun relevante Wirkfaktoren, deren Beachtung im Prozess von Fusionen von Kirchengemeinden zu einer höheren Wahrscheinlichkeit beitragen, dass Fusionen gelingen (vgl. www.spi-beratung. de/spi-studie).

Wirkfaktoren

Aus den Interviews konnten insgesamt neun Wirkfaktoren extrahiert werden, die Grafik 1 mit ihren jeweils wichtigsten Unteraspekten im Überblick dargestellt sind. Denn jeder dieser Wirkfaktoren ist ein Cluster von Aspekten, die zu verschiedenen Zeitpunkten eines Fusionsprozesses (und bei verschiedenen Fusionsprozessen) unterschiedliches Gewicht haben können.

Und jeder dieser Wirkfaktoren hängt wiederum mit allen anderen zusammen – mehr oder weniger stark – so dass sie sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Fusionen, die neun Wirkfaktoren wahr- und ernstnehmen, sind mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich.

Zugeordnet ist jedem Wirkfaktor im farbigen Kreis jeweils eine Aussage, wie dieser im Prozess der Fusion positiv "gehoben" werden kann.

Darüber hinaus lassen sich die neun Wirkfaktoren für die praktische Arbeit an und mit ihnen in drei Felder bündeln: ein Feld des Ermöglichens (Vertrauen, Haltungen, Qualität des Beginns), ein Feld des Konzipierens (Tauschqualität, Kirchen und Gemeindeverständnis, Option Lebensfähigkeit) und ein Feld des Gestaltens (Prozess-, Steuerungs- und Unterstützungsqualität).

Diese drei Felder können einen methodischen Ansatzpunkt bilden, um die Wirkfaktoren schrittweise im Prozess der Fusion aufzunehmen, Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede von Einschätzungen sichtbar und besprechbar sowie intra- und interindividuelle Veränderungen zu verschiedenen Zeitpunkten erkennbar zu machen.

Wesentliche Erkenntnisse mit Blick auf das "Warum" der Studie

In der Evangelischen Landeskirche Württemberg gelingen Fusionen aus gutem Grund. Es gelingt, sowohl mit kulturellen Unterschieden umzugehen als auch Organisationsroutinen (mit ihren Regelwerken) zusammenzuführen.

Dabei gilt es darauf zu achten, dass alle Beteiligten nicht der Gefahr erliegen, eine Fusion auf die technischen und kulturellen Fragen im Sinne von Gewohnheiten zu fokussieren.

"Fusion ermöglicht, über die Voraussetzungen nachzudenken, von denen Kirche lebt.", so bringt es Pfarrer Carsten Kraume, Leiter des Projektes Integrierte Beratung bei der Ev. Landeskirche Württemberg, treffend auf den Punkt.

Es wird dabei zukünftig verstärkt einer Aufmerksamkeit für die Fähigkeit der Generativität von Kirche bedürfen. Im Kern bedeutet das, Wissen und Fähigkeiten an die Nachgeborenen weiterzugeben und sich in die Gemeinschaft einzubringen.

Wesentliche Erkenntnisse mit Blick auf die verschiedenen Bereiche in Kirchengemeinden

Carsten Kraume benennt die drei Bereiche 'Prozesse in den Kirchengemeinden', 'Bindung der Gemeindeglieder und der Mitarbeitenden' und 'die Angebote'.

Hierzu haben sich folgende Erkenntnisse ergeben:

Im Bereich "Bindung-Beteiligung der Aktiven" ergibt sich ein zweiseitiges Bild: Manche ziehen sich in der Phase der Fu-



Grafik 1: Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen in Kirchengemeinden

sion zurück, weil sie diesen Weg nicht (mehr) mitgehen können; andere sehen eine gute Gelegenheit, ihre Kompetenzen neu oder stärker einzubringen.

Grundsätzlich wird die größere Vielfalt, die durch die neue Größe, die neue Kombinierbarkeit von Ressourcen etc. entstanden ist, von den Gesprächsbeteiligten als positiv wahrgenommen. Sie wird als Chance zur Förderung der Lebensfähigkeit und Generativität gesehen.

Im Bereich "Aktivitäten-Angebote-Gottesdienste-weitere Arbeitsfelder" machen die Ergebnisse deutlich, dass eine Fusion hier positiven Einfluss hat. Es wurde in den Interviews eindeutig bestätigt, dass größere Einheiten und größere Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen die Andockmöglichkeiten für alle Menschen erhöhen.

Der Großteil der Kirchengemeinden ist nun mit Blick auf die Gelegenheiten, die sie Menschen zum "Andocken" bieten, noch breiter aufgestellt.

■ Im Bereich "Strukturen-Verwaltung-Prozesse" zeigt sich, dass in den größer gewordenen Kirchengemeinden die Bedeutung von Organisationsfragen aus der Sicht der gemeindlichen Arbeitsgruppen, Initiativen und Netzwerke für die Aufgabenkoordination zunimmt.

Die Kirche entwickelt sich (nicht nur an dieser Stelle) zunehmend von einer Institution zu einer Organisation. Es entstehen in den grö-Beren Einheiten Teams, die sich als Organisationseinheit verstehen und dann stärker als Kollektiv gegenüber der Landeskirche auftreten.

Hier werden strategische Fragen (Schwerpunktsetzungen, Ressour-

KVI ID | 02-2021 25

centhemen und Kompetenzentwicklung) zukünftig eine größere Rolle spielen. Diese stärkeren Kollektive werden einer "Führung in Partnerschaft" mehr Gewicht verleihen.

Ein Vorteil von Fusionen gegenüber anderen Kooperationsformen besteht in der strukturellen und rechtlichen Klarheit bzw. Eindeutigkeit.

Zudem tritt auf Ebene der Hauptamtlichen im Nachgang zumeist eine Entlastung ein, z. B. durch gegenseitige Vertretungen, Schwerpunktsetzungen in einzelnen Aufgabenfeldern etc.

Ein Nachteil von Fusionen zeigt sich während des laufenden Fusionsprozesses durch deutlichen Mehraufwand für Haupt- und Ehrenamtliche neben dem "laufenden Geschäft".

Auch bei Zeitpunkt und Breite der Beteiligung der Gemeindeglieder treten bisweilen Unsicherheiten auf.

So stellen sich Klarheit und mögliche Entlastungen erst nach einer Phase deutlich erhöhten Aufwandes ein. Damit gilt es umzugehen.

Empfehlungen der Autoren

Eigenständigkeit und Einheit in Vielfalt ermöglichen

Jede Fusion ist etwas anders, geht ihren individuellen Weg und führt zu spezifischen Ergebnissen. Eine neue "eigene Gemeinde-Persönlichkeit" wird gemeinsam geformt.

"Kirche hat in ihrem Wesen, dass Menschen von einem Wort berührt sind. [...] Damit das möglich ist, gehört eine gewisse Freiheit dazu, ansprechend zu wirken", so wurde es in einem Interview formuliert.

Beratung und Begleitung ermöglichen

In den Interviews wurde berichtet, dass die Unterstützung und Begleitung in Form der Komplementärberatung eine gelungene Unterstützung darstellte.

Sie bildet zudem innerhalb der Landeskirche eine Drehscheibe für das Lernen und ermöglicht relevante Erkenntnisse über die Kirche.

In künftige Beratungen können die Wirkfaktoren für die unterschiedlichen Zielgruppen einfließen.

Umfassendes Lernen und Austausch ermöglichen

Bei einem flächendeckenden Wandel, wie er stattfindet, macht es Sinn, die Lernmöglichkeiten auf alle beteiligten Gemeinden auszuweiten.

Dazu könnte zunächst auf drei Modelle zugegriffen werden (ein System kollegialer Beratung, ein "Action Learning Programm", eine "Community of practice"), denen gemeinsam ist, den angeleiteten Austausch untereinander zu fördern und verbindlich zu etablieren.

Leitung, Identität und Öffnung

Dem Vertrauensaufbau dient die klar kommunizierte Verantwortungsübernahme für die Rahmensetzung möglicher Fusionen, verbunden mit der Darstellung von Restriktionen (Warum empfehlen wir diesen Weg?) und Chancen (Wozu können Fusionen nützlich sein?).

Denn Fusionen sind kein Selbstzweck und werden von den Gemeinden auch nicht so wahrgenommen.

Ein Interviewpartner sagte dazu: "Eine Fusion ist ein hervorra-

gendes Übungsfeld, und zwar etwas zu üben, was jede soziale Struktur dringend braucht - und jetzt sag ich's mal als Theologe uns üben zu können in dem, was jede christliche Gemeinde braucht.

Denn ohne das können wir uns gar nicht als christliche Gemeinde verstehen! Es geht um Identität und Offenheit – was anderes zählt eigentlich nicht.

Ziel ist eine offene Gemeinde – und es steht uns als christliche Gemeinde gut an, uns darin zu üben mit dem anderen was anfangen zu können, gemeinsam arbeiten zu können, das Fremde anzunehmen, Entscheidungen zu treffen, sich auch mal abzugrenzen usw."

Zwei Welten – eine doppelte Entlastung

Als Kirche denken wir uns die Wirklichkeit im Handlungsraum Gottes und im Handlungsraum der Menschen.

Der Handlungsraum Gottes ist für Menschen nicht verfügbar - ebenso wie der Handlungsraum der Menschen diesen letztlich nicht vollkommen verfügbar ist.

Aber alle sind eingeladen ihr Bestes zu geben.

Diese zwei Handlungsräume bzw. Welten ermöglichen eine doppelte Entlastung: Wir dürfen gewiss sein, dass wir im Tun getragen und in der Ratlosigkeit gehalten sind.

Auch das wurde in den Interviews von den Gesprächsbeteiligten "zwischen den Zeilen" immer wieder als entlastende Erfahrung mitgeteilt, wofür sie den Dank für ihr Vorausgehen verdienen.

Die Studie finden Sie unter: www. spi-beratung.de/spi-studie

26

Kurzinterview

Herr Kraume, warum haben Sie eine Studie zu den Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen in Kirchengemeinden erstellen lassen?

Kraume: Wir wollen Kirchengemeinden möglichst gut bei der Entscheidung unterstützen, ob eine Fusion oder eine andere Strukturveränderung für sie Sinn macht.

Deshalb wollten wir die bereits gemachten Erfahrungen mit Fusionen in einer unabhängigen Studie auswerten und bündeln lassen.

Die abgeleiteten Wirkfaktoren sollen tiefere Erkenntnisse zum Gelingen von Fusionen ermöglichen und eine solide Grundlage für künftige Fusionsprozesse darstellen.

Wissen wollten wir auch, welche Konsequenzen Fusionen für die Prozesse in den Kirchengemeinden, für die Bindung der Gemeindeglieder und Mitarbeitenden, für die gemeindlichen Angebote haben.

Welche Herangehensweise wurde gewählt?

Kraume: Dass wir eine qualitative Studie durchführen werden, war schnell klar. Schließlich wollten wir von den Erfahrungen der Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte lernen.

Darum wurden sechs Vor-Ort-Interviews und fünf Telefoninterviews mit einem teilstandardisierten Fragebogen durchgeführt.

Angefragt wurden nur Kirchengemeinden, in denen die Befragten die Fusionsentscheidung getroffen haben und danach die Fusion auch umgesetzt haben. Außerdem wurde darauf geachtet, dass die teilnehmenden Kirchengemeinden



Pfarrer Carsten Kraume ist Leiter des Projektes Integrierte Beratung bei der Ev. Landeskirche Württemberg

möglichst unterschiedlich waren, also z. B. städtische und ländliche Kirchengemeinden oder Gemeinden mit und ohne vorherige Kooperationserfahrung.

Was ist für Sie die überraschendste Erkenntnis aus der Studie?

Kraume: Die überraschendste Erkenntnis aus der Studie ist, dass der so genannte "Tausch", also das Aushandeln von Bedingungen, so wichtig ist. Manchmal finde ich diese "Bazar-Situationen" in den Beratungen irritierend. Jetzt ist deutlich geworden, dass das einfach dazu gehört.

Und unsere Aufgabe ist es, das gut zu begleiten.

Wie das gehen kann und welche Erfahrungen andere da gemacht haben, werden wir in Fachgesprächen zu den Wirkfaktoren in den Blick nehmen.

Wir bedanken uns bei Herrn Kraume für das Interview und wünschen ihm weiterhin viel Erfolg.

KVI ID | 02-2021 27