



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG

Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden

Leo Baumfeld und Ines Riermeier
20. November 2020



Einleitendes

zur Studie „Wirkfaktoren für
gelingende Fusionen von
Kirchengemeinden“

Ausgangspunkt...

...bildeten die seit 2013 durchgeführten Fusionen.

Die seither in den Kirchengemeinden (und in einem Kirchenbezirk) gemachten Erfahrungen wurden in der Studie, die 2019 erstellt wurde, gesammelt und gebündelt.

Die abgeleiteten Wirkfaktoren sollen zukünftig eine solide Grundlage für die Gestaltung künftiger Fusionsprozesse liefern.

Auswahl der Stichprobe & Teilnehmende

- Unterschiedliche und gleiche Größe
- Teilnehmende mit vorher-nachher Erfahrung
- Eher städtische und eher ländliche Gemeinden
- Unterschiedlichkeit der Herausforderungen zu Beginn der Fusion
- Mit und ohne Kooperationserfahrungen vor der Fusion
- Fusion von zwei Kirchenbezirken
- 6 Kirchengemeinden in Gruppeninterviews
- 5 Kirchengemeinden in Telefoninterviews
- 1 Kirchenbezirk
- Begleitende von Fusionen (SPI/GOW)
- Oberkirchenrat



Herangehensweise: Qualitative Studie



Hypothesen



Modelle

Implizite und explizite Fragen zu Hypothesen
Explizite Fragen zu Modellen
Offene Fragen



Ableitung der Wirkfaktoren



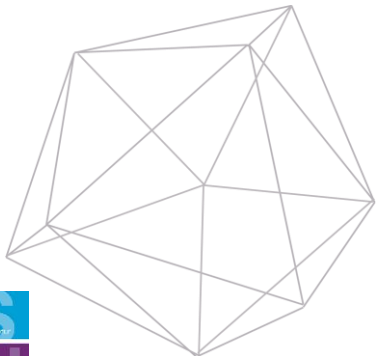
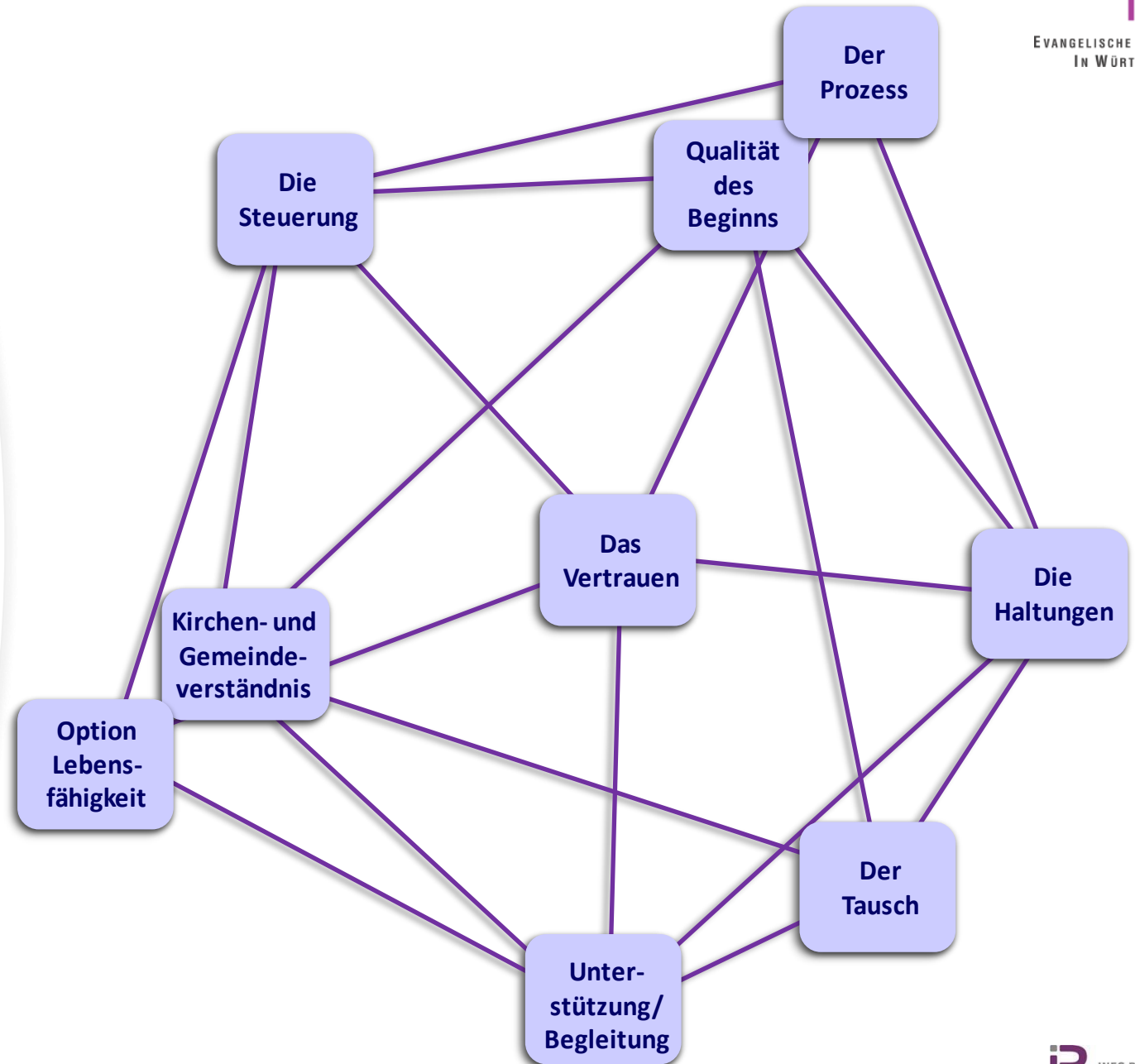
Die Wirkfaktoren

9 Wirkfaktoren sind identifiziert



Die Wirkfaktoren

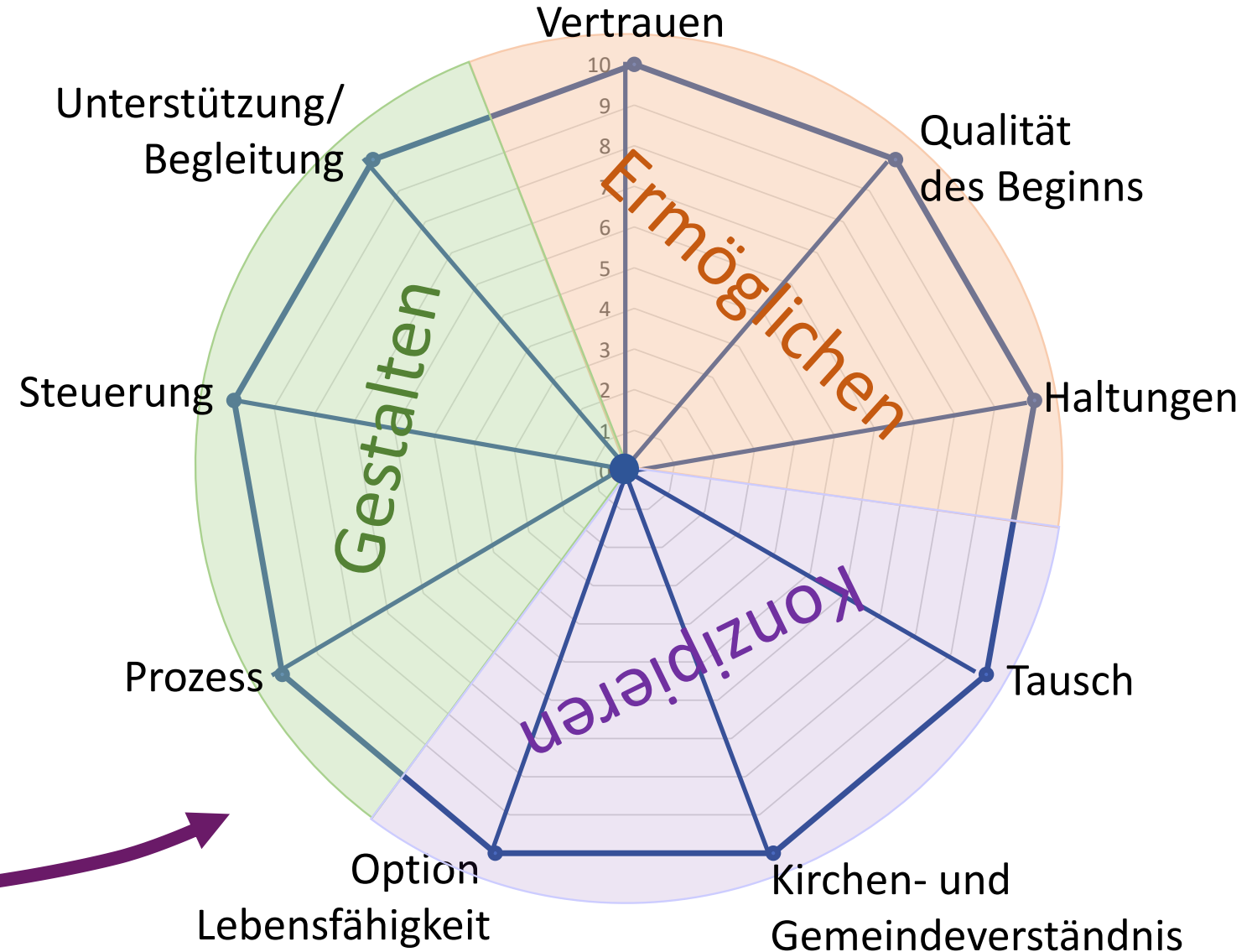
- ein vernetztes Wirkungsgefüge
- Jeder WF ist wiederum ein Bündel von Aspekten
- dargestellt in einem Trigontetradekaeder





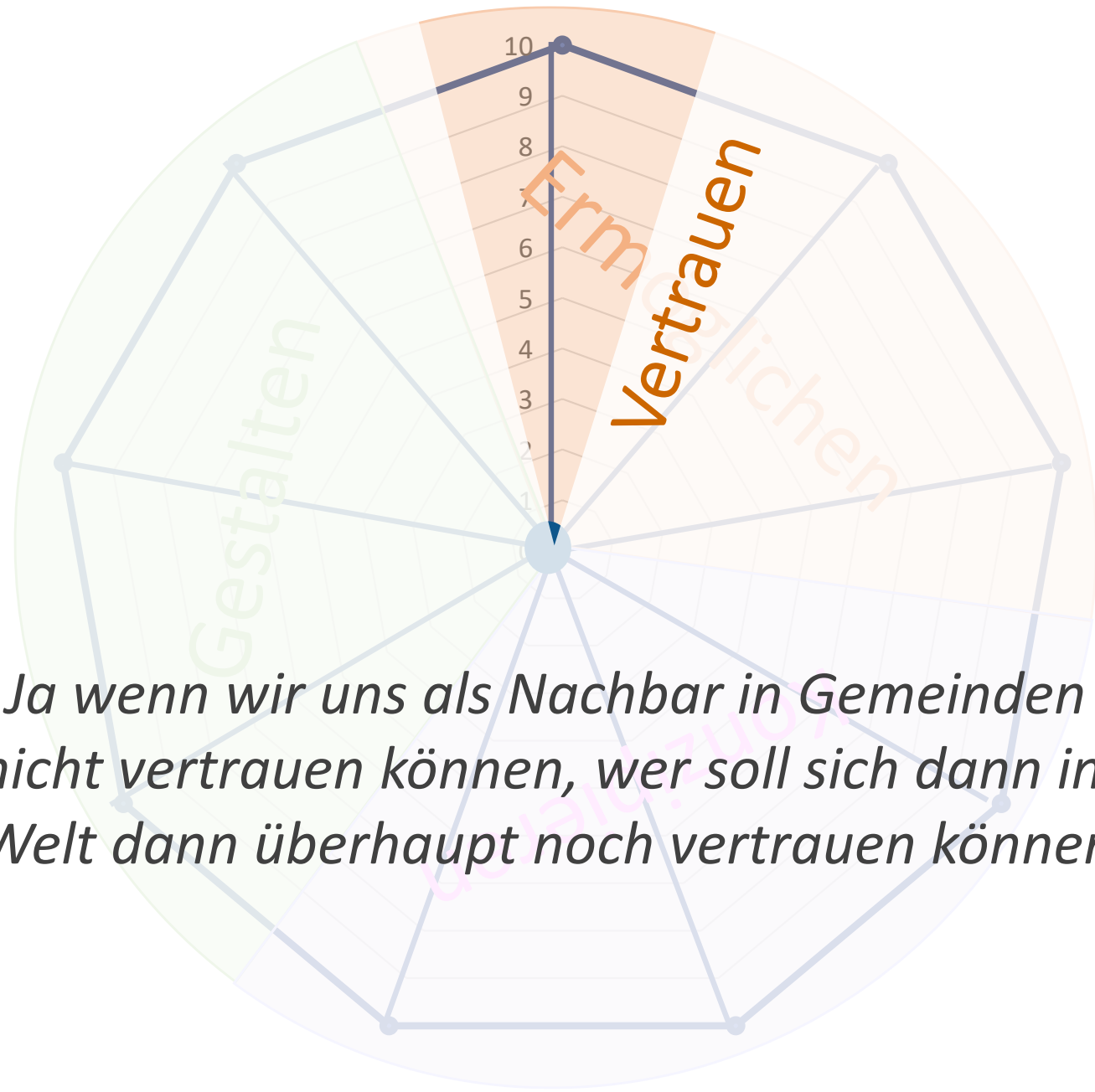
Die Wirkfaktoren

sind als
Qualitätsprofil
einschätzbar





Die neun Wirkfaktoren im Einzelnen



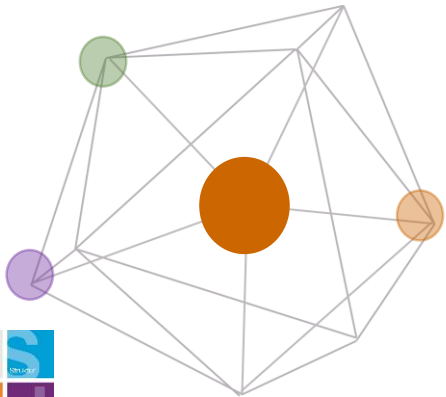
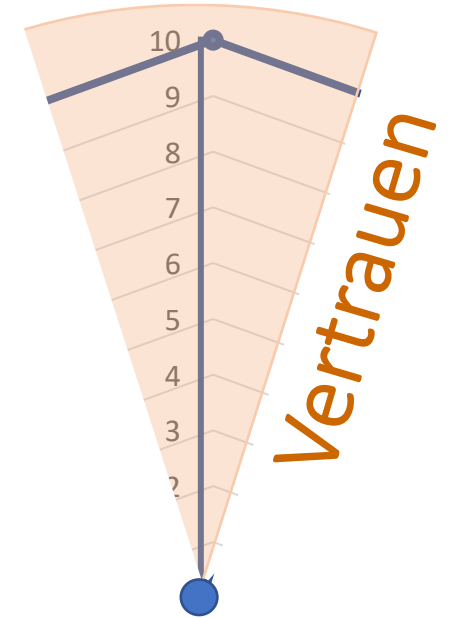
„Ja wenn wir uns als Nachbar in Gemeinden nicht vertrauen können, wer soll sich dann in der Welt dann überhaupt noch vertrauen können?“

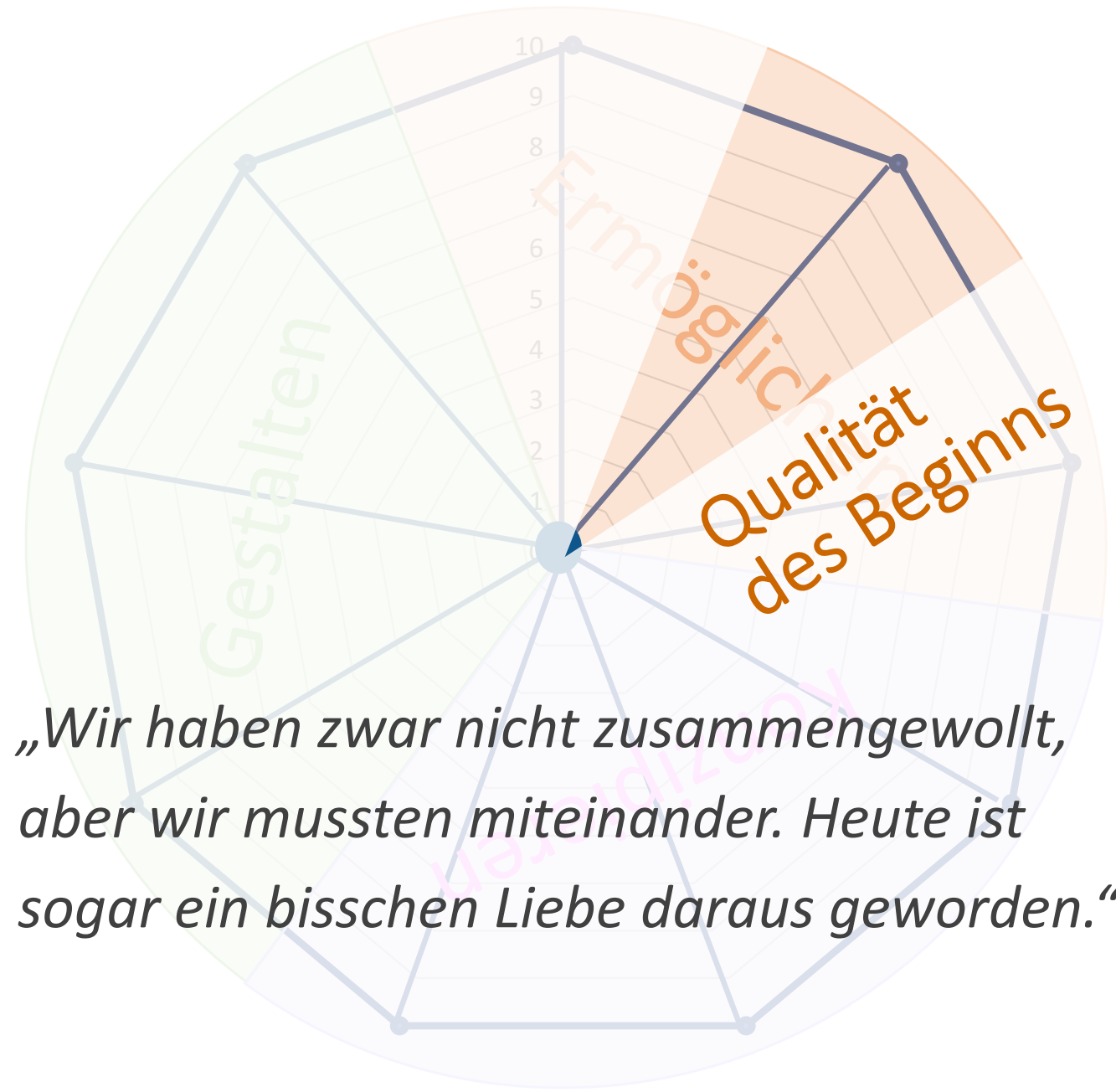


- **Vertrauen in die andere/n Fusionsgemeinde/n**
 - Bestehende Kooperationserfahrungen
 - Verhaltensstabilität in der Zusammenarbeit
 - Interpretation des „gleichen Schicksals“ als Verbundenheit
 - Begegnung auf gleicher Augenhöhe

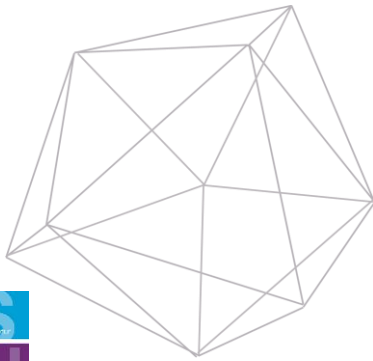
- **Vertrauen in die Selbstermächtigung**
 - Zuversicht für ein gutes Ergebnis steigt, wenn ein guter Grund über den ursprünglichen Anlass (Ressourcenbündelung) hinaus gefunden ist

- **Vertrauen in Gott**
 - Vertrauen, **dass es gut wird**
 - Offenheit gegenüber anderen Frömmigkeitsstilen

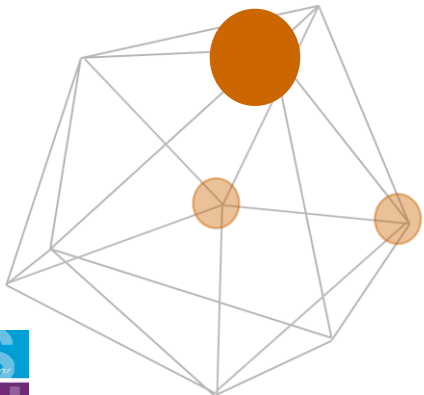
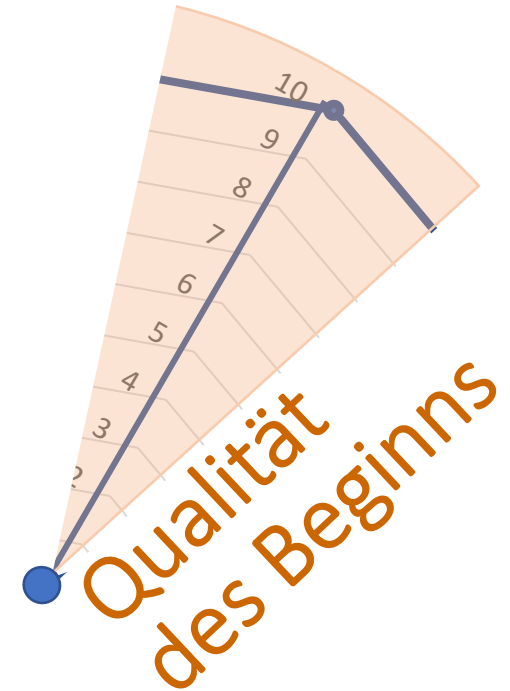


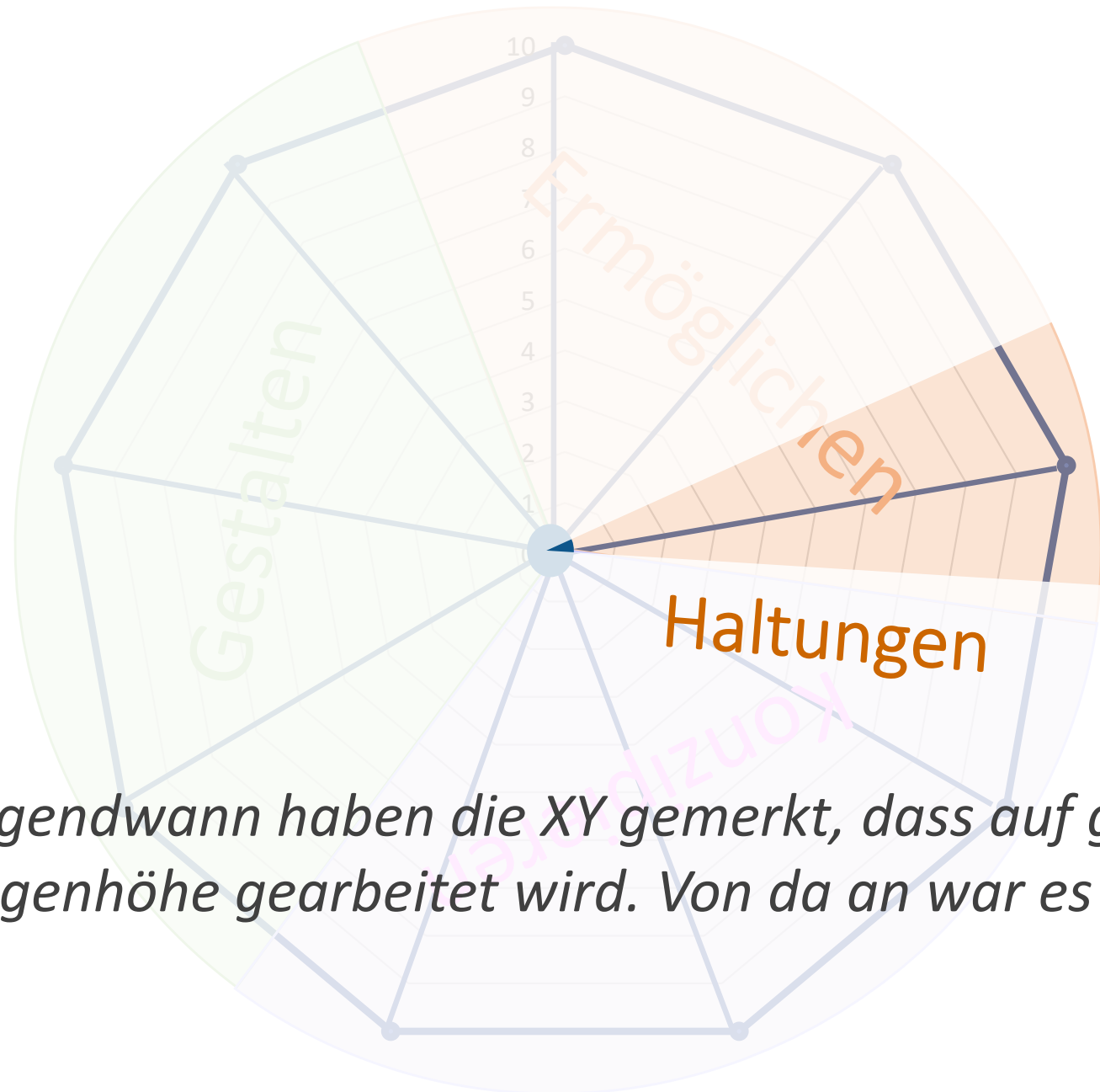


„Wir haben zwar nicht zusammengewollt, aber wir mussten miteinander. Heute ist sogar ein bisschen Liebe daraus geworden.“

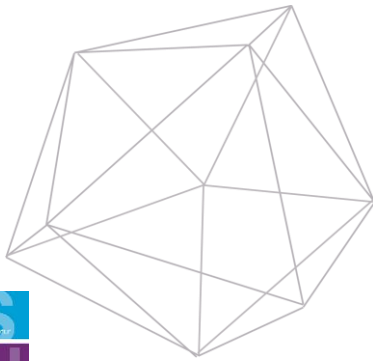


- **Garantien**
z.B. Wahrung der Selbstorganisation, Gehalt, Karrieremöglichkeiten
(=Außenangebot für eine gute Qualität des Beginns)
- **PfarrPlan**
als gegebene Rahmenbedingung, der Einfluss hat
- **Kirchengemeinde als „eigene Persönlichkeit“**
die z.B. ihre spezifische Aufmerksamkeit benötigt

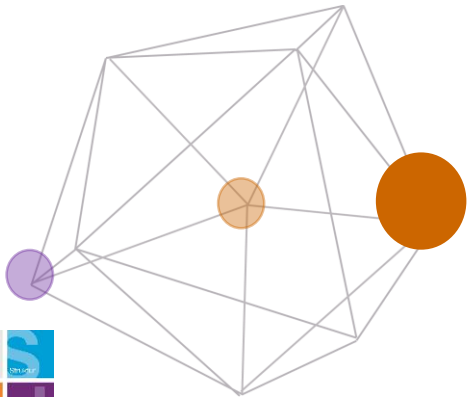
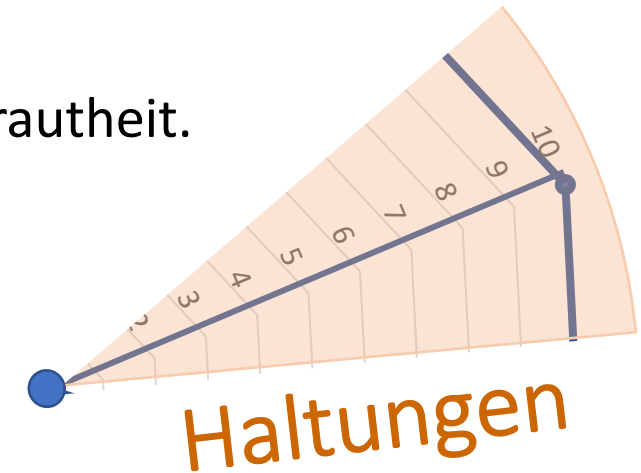




„Irgendwann haben die XY gemerkt, dass auf gleicher Augenhöhe gearbeitet wird. Von da an war es leichter.“



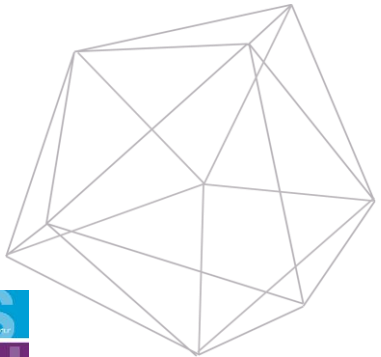
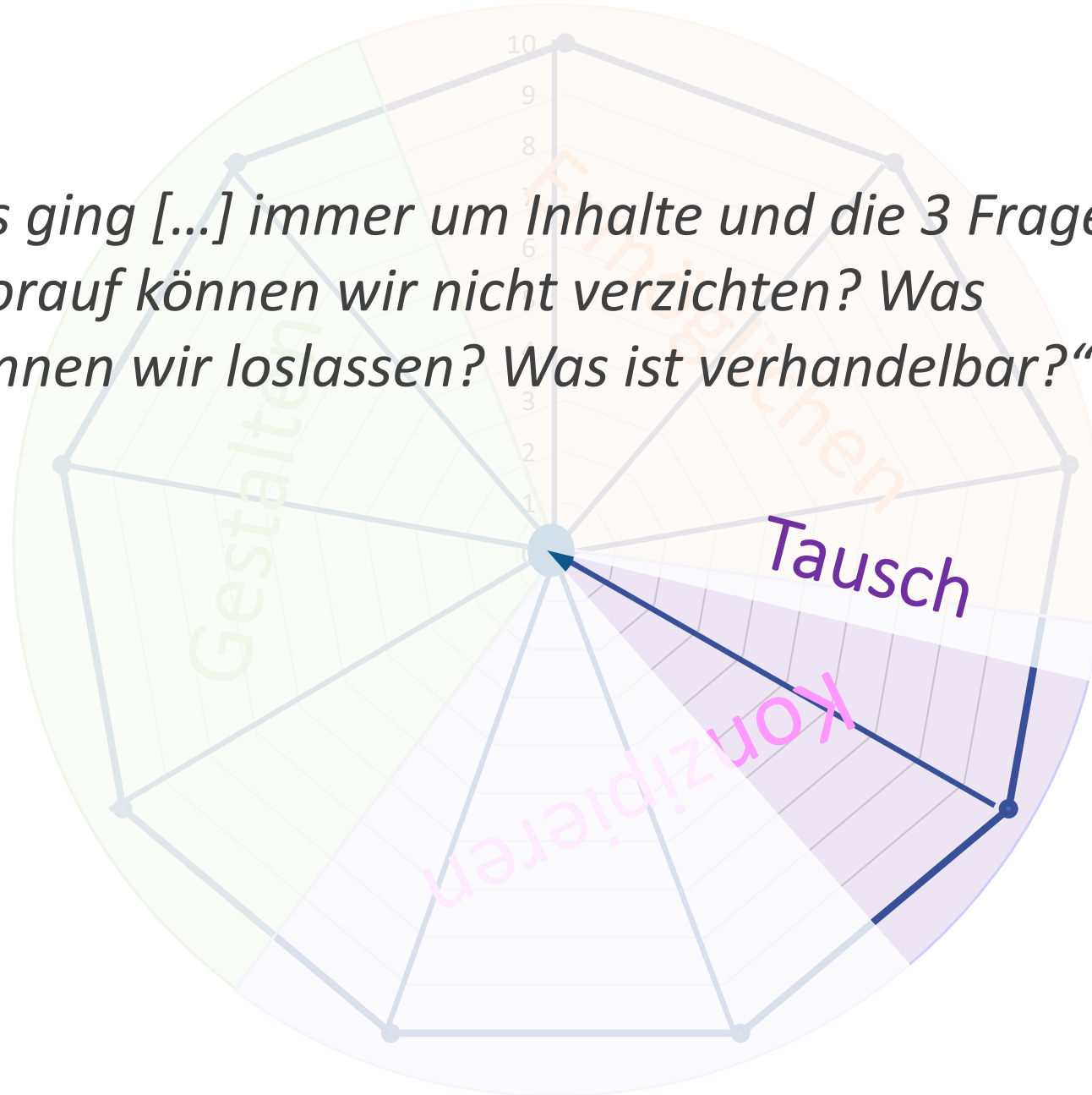
- **Pragmatismus**
Wir brauchen und suchen eine Lösung. Dadurch wächst Vertrautheit.
- **Beziehungsangebot**
Wir begegnen uns auf gleicher Augenhöhe und in Offenheit (für überraschende Erkenntnisse, Lösungen, an sich „Unaussprechbares“).
→ dran bleiben
- **Gastfreundschaft symbolisch pflegen**
Wir sind gegenseitig gastfreundlich und offen in Gesprächen und Verhandlungen.



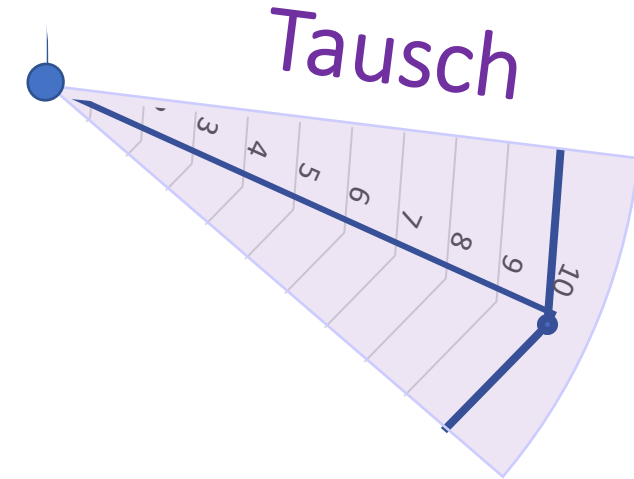


Ihre Verständnisfragen?

„Es ging [...] immer um Inhalte und die 3 Fragen:
Worauf können wir nicht verzichten? Was
können wir loslassen? Was ist verhandelbar?“

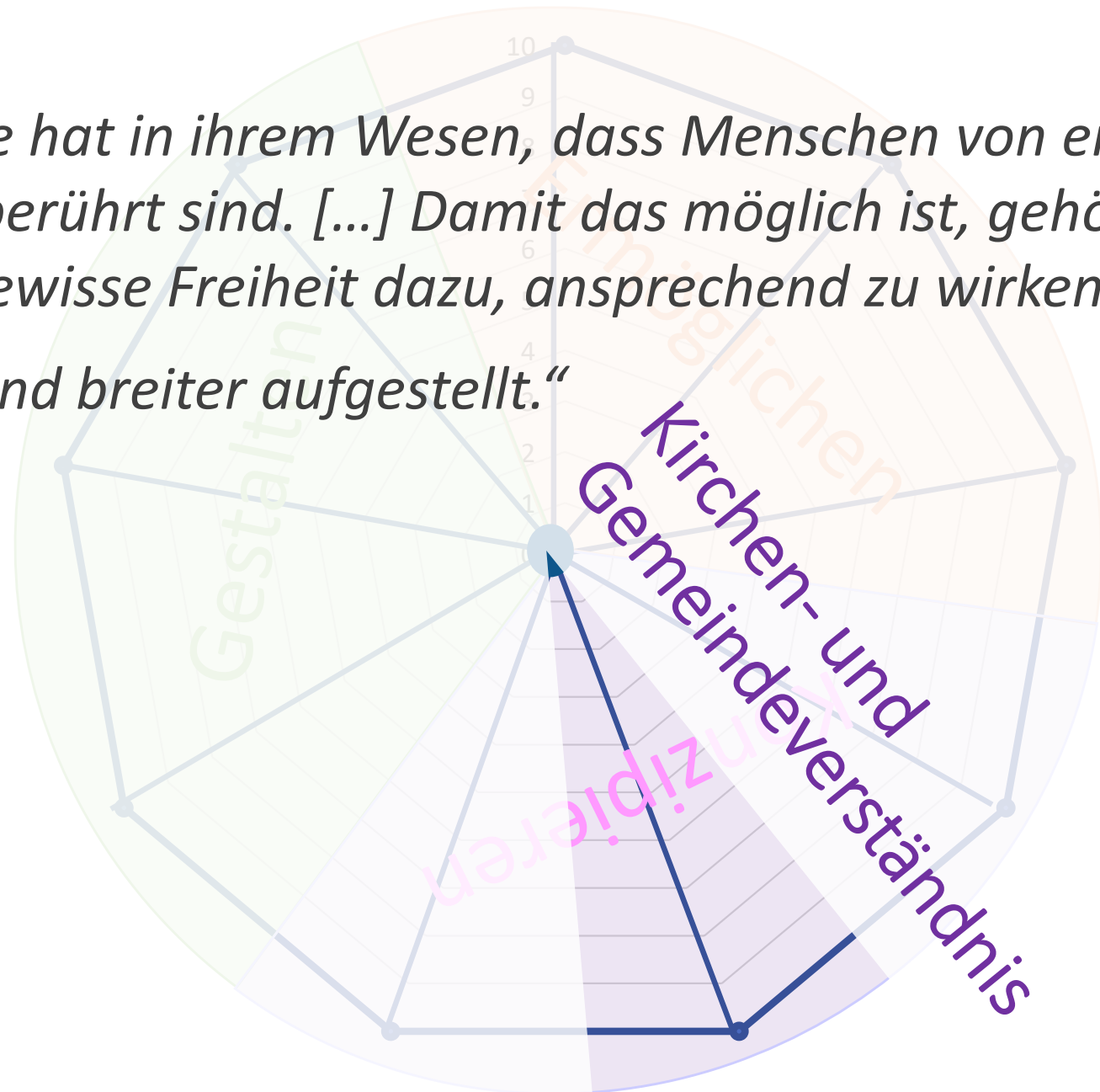


- **Garantien**
anbieten, z.B. mit Blick auf die Selbstorganisation der Parochien oder Sicherheit in Bezug auf Gehalt und Karrieremöglichkeiten
- **Risikoaufteilung**
zwischen Kirchengemeinden und Oberkirchenrat, vor allem dann, wenn Dinge unklar sind und sie erst (gemeinsam) geklärt werden müssten
- **Be- und Entlastung**
tritt zumeist erst nach der Fusion und dann nur in bestimmten Bereichen ein – langer Atem für diesen Tauschaspekt nötig
- **Finanzielle Anreize**
unterstützen die Kirchengemeinden, sind wertschätzende Symbolik



„Kirche hat in ihrem Wesen, dass Menschen von einem Wort berührt sind. [...] Damit das möglich ist, gehört eine gewisse Freiheit dazu, ansprechend zu wirken“.

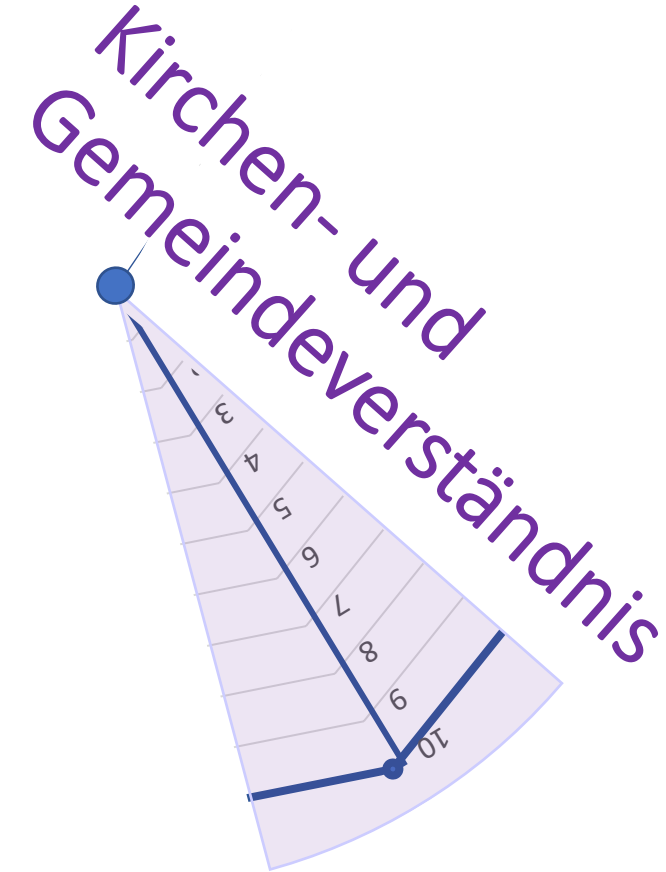
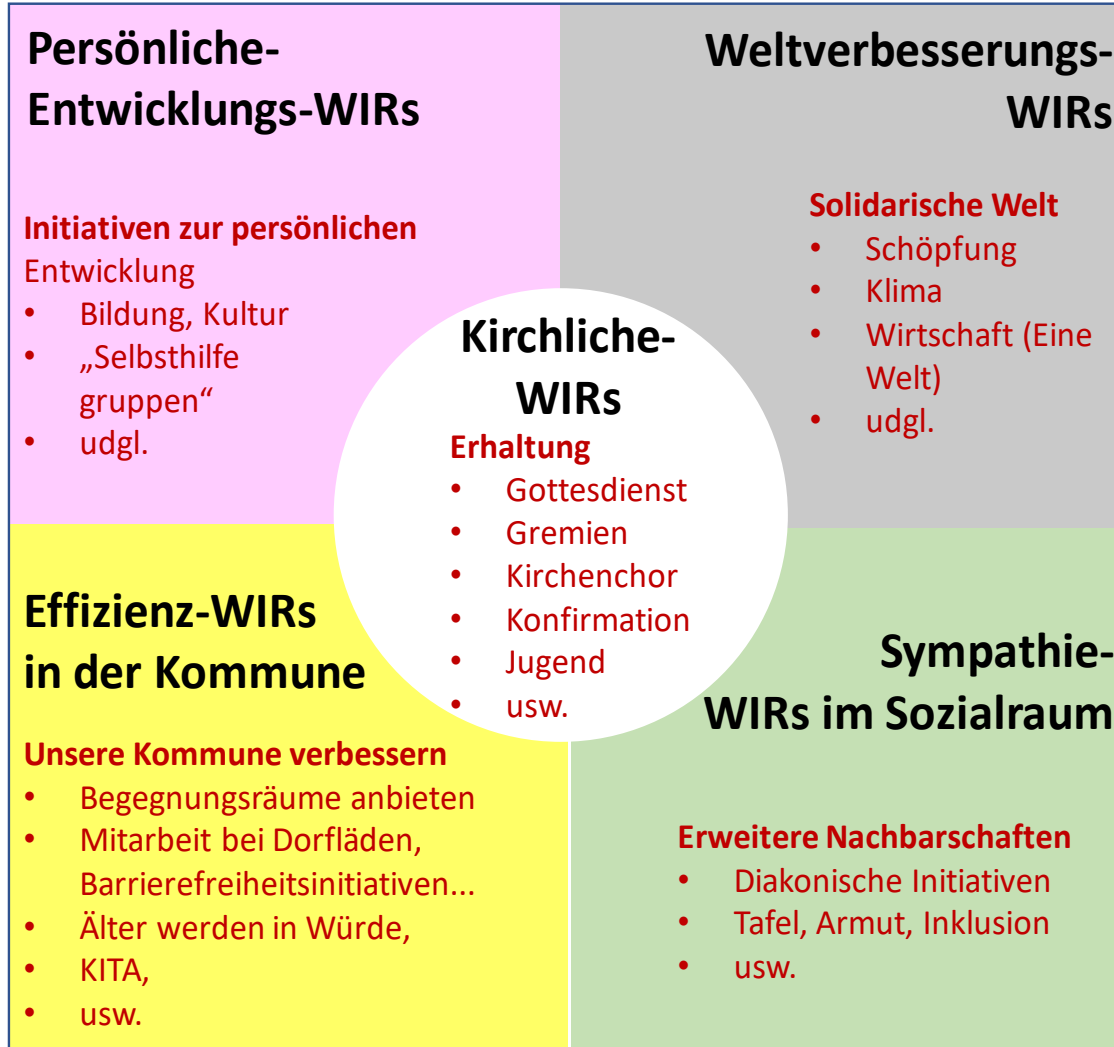
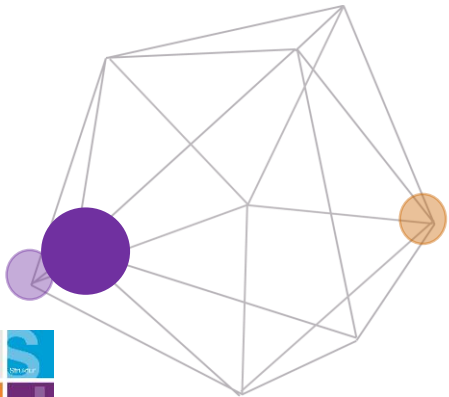
„Wir sind breiter aufgestellt.“



➤ Andocken, Netzwerken, Engagement

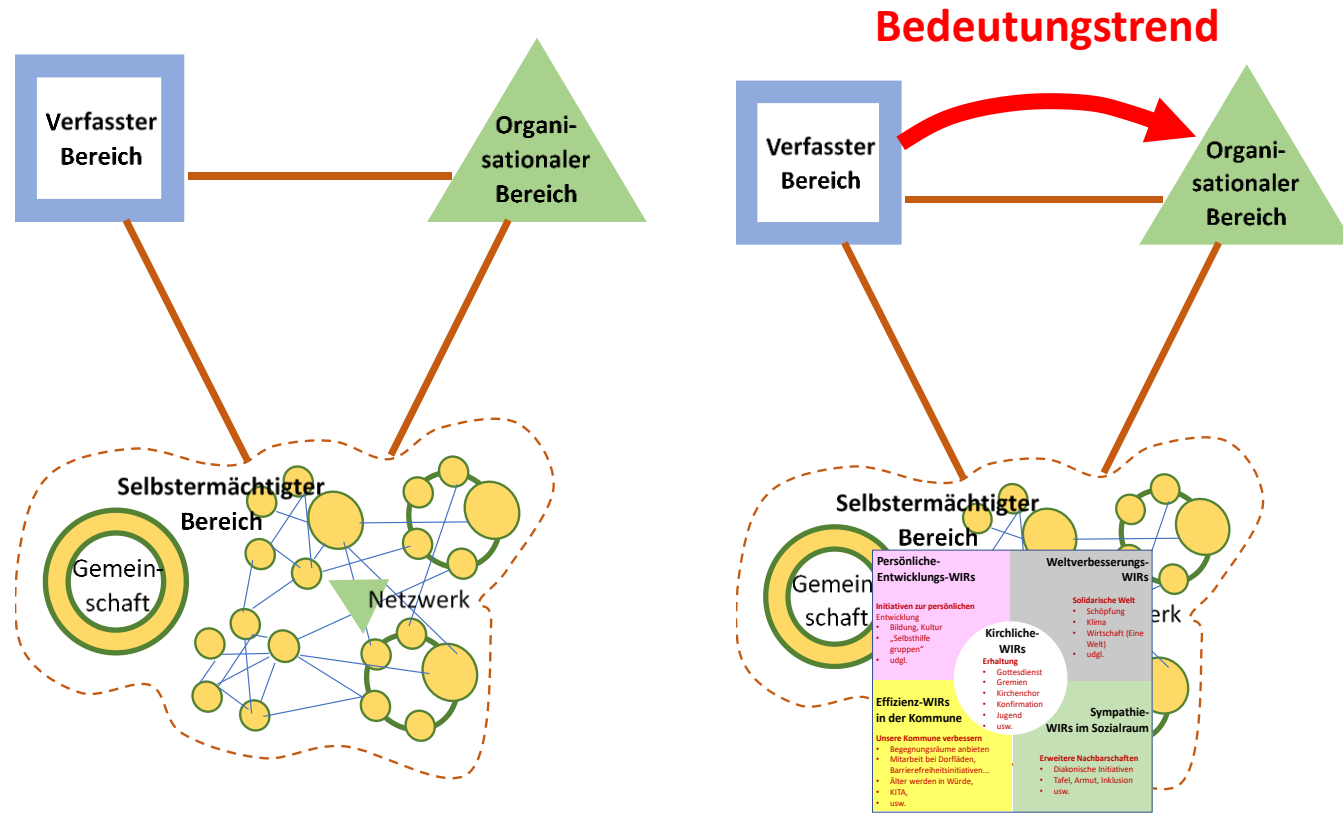
Diversität erweitert Andock- und Auswahlmöglichkeiten im Sozialraum

Ort der Vielfalt

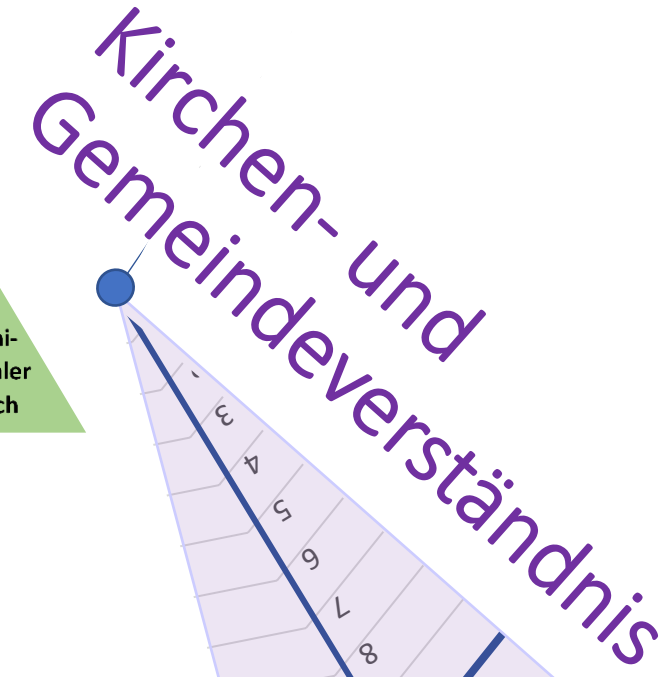


- **Institution, Organisation, Netzwerk**
sind die Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation

Organisation gewinnt
an Bedeutung

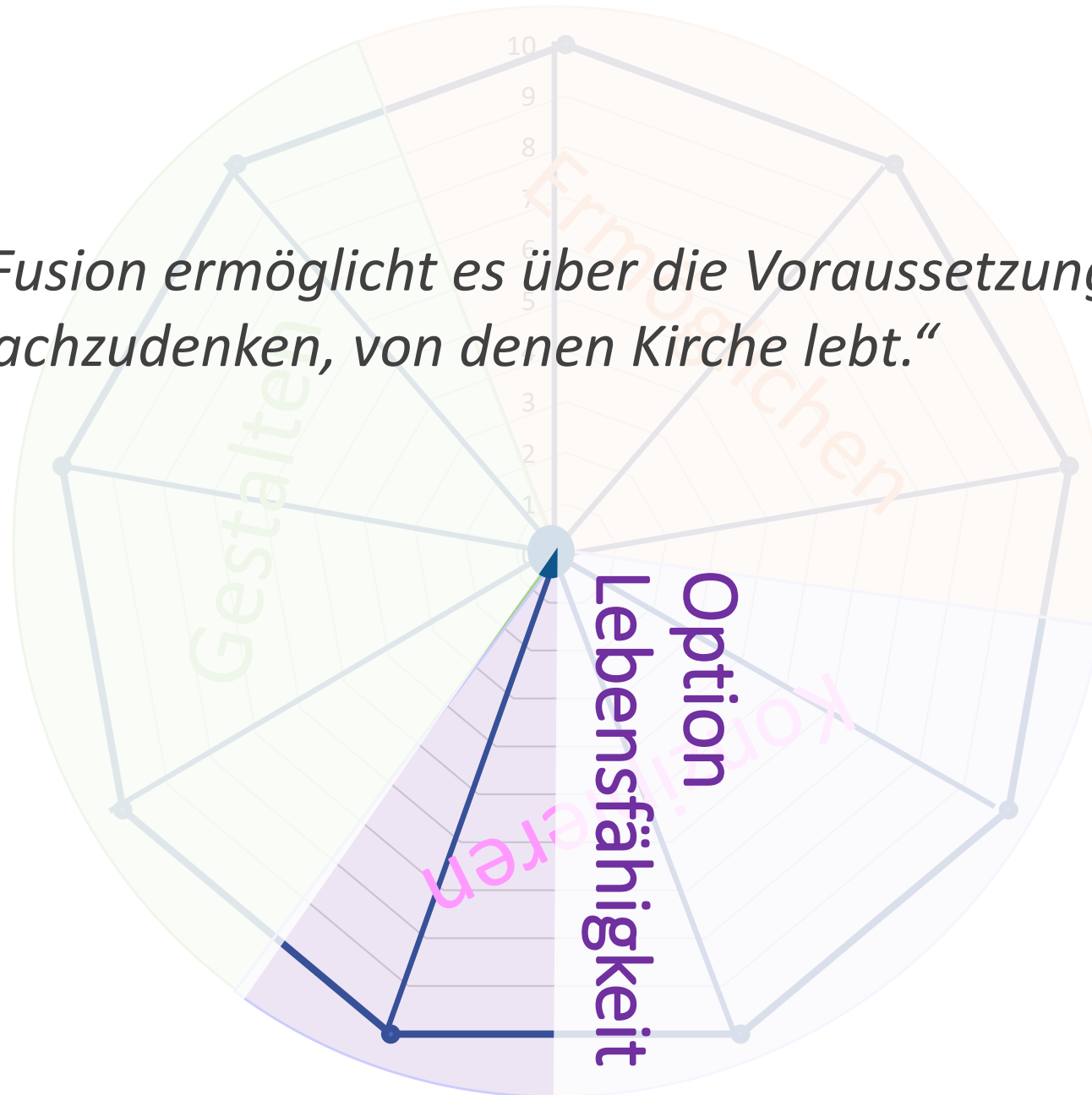


Kirchen- und
Gemeindeverständnis



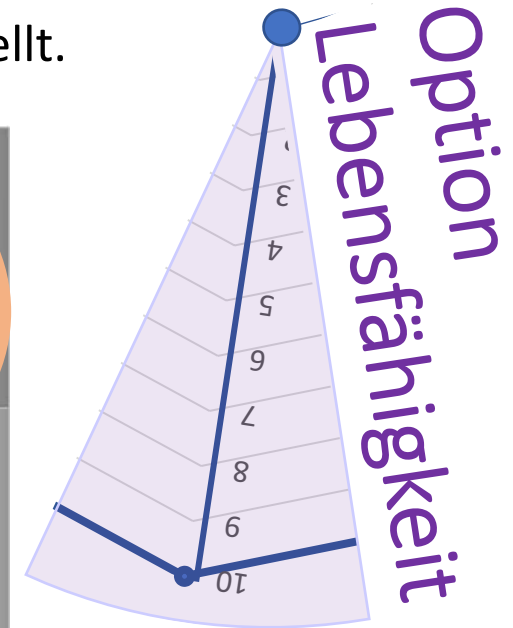
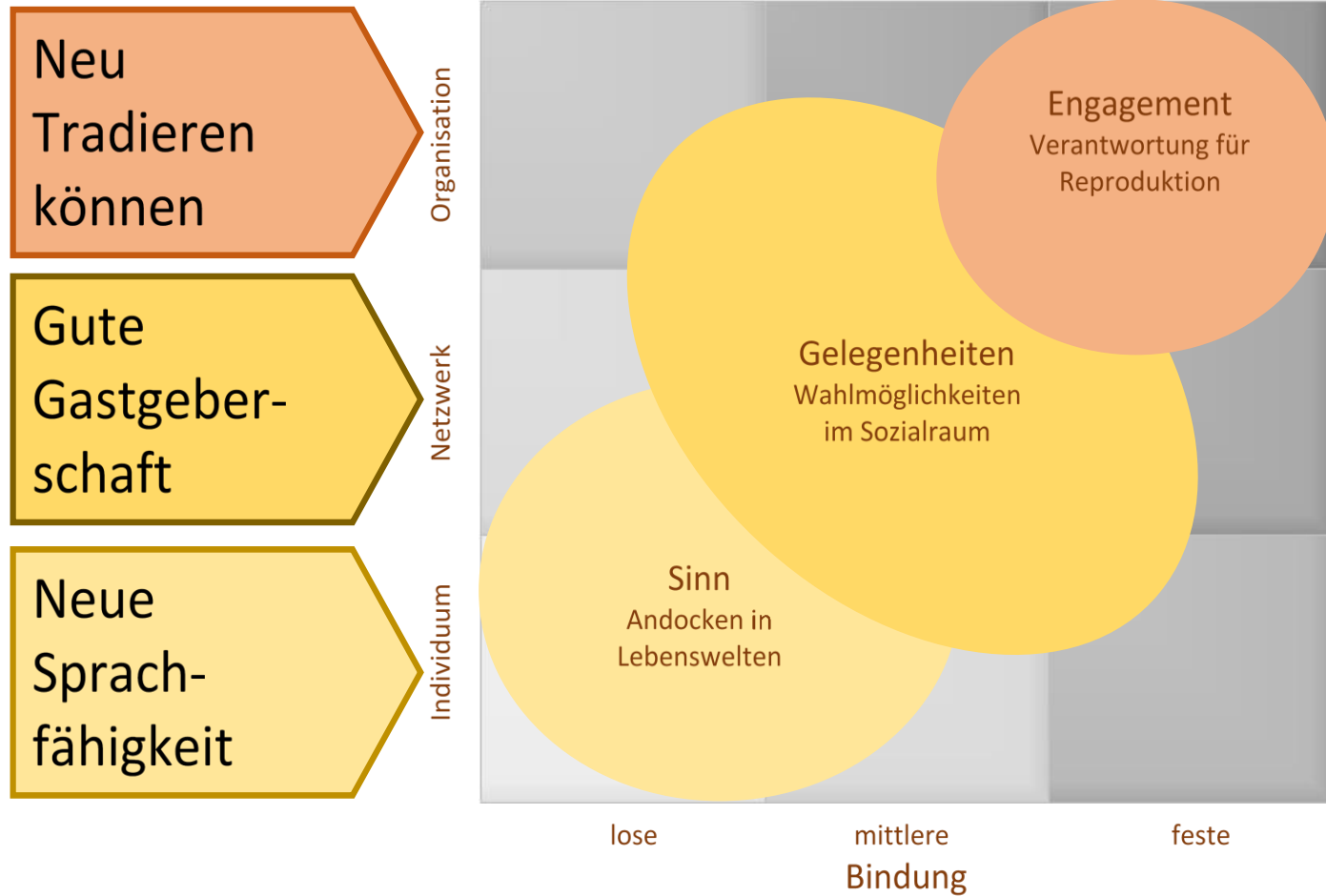
Modell: die drei Infrastrukturen

„Fusion ermöglicht es über die Voraussetzungen nachzudenken, von denen Kirche lebt.“

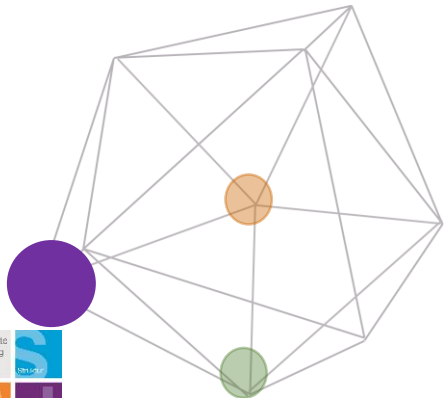


➤ Andockmöglichkeiten und Gelegenheiten

Ein Großteil der Kirchengemeinden ist in Bezug auf die Gelegenheiten, die sie zum Andocken bieten, sehr breit aufgestellt.

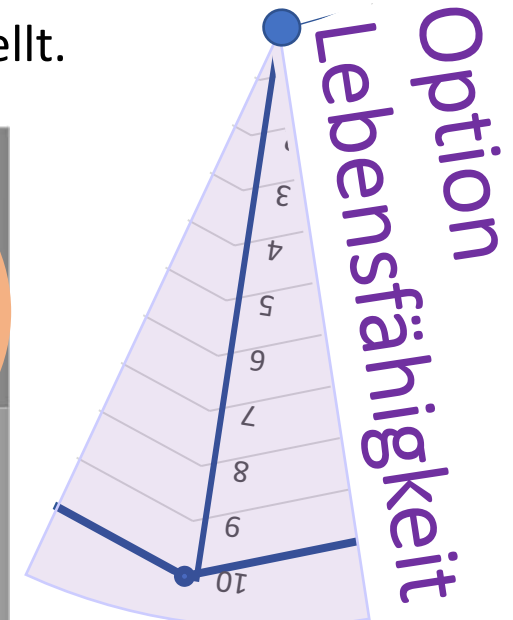
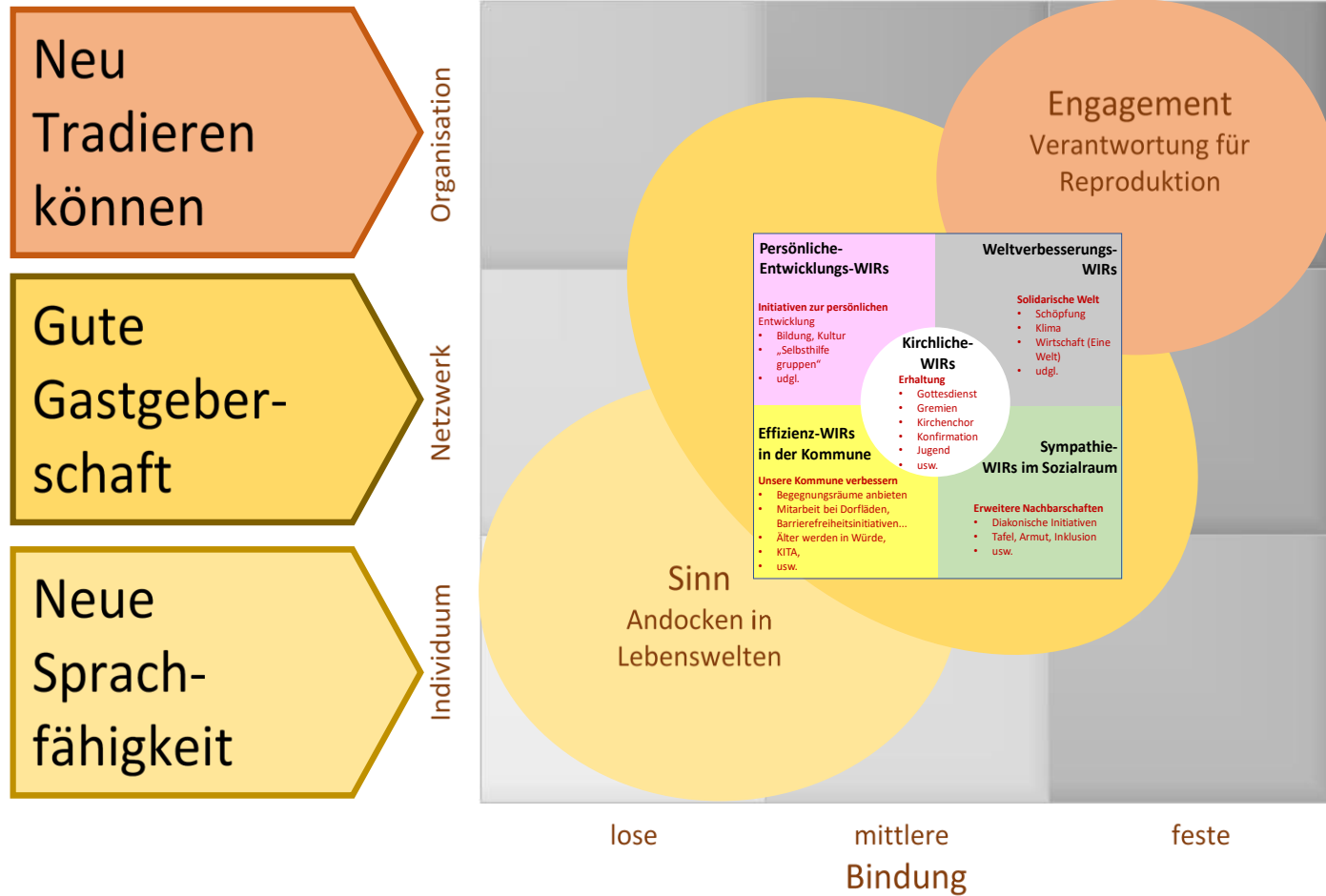


Generativitätsfähigkeit/Reproduktionsmodell

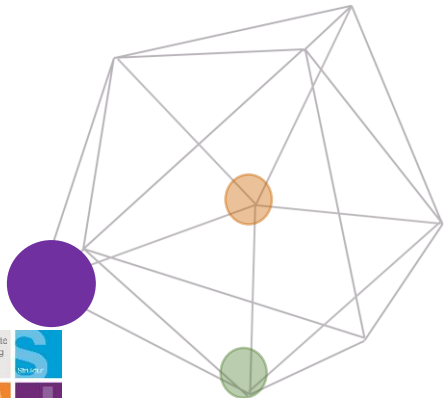


➤ Andockmöglichkeiten und Gelegenheiten

Ein Großteil der Kirchengemeinden ist in Bezug auf die Gelegenheiten, die sie zum Andocken bieten, sehr breit aufgestellt.



Generativitätsfähigkeit/Reproduktionsmodell



➤ **Brüche meistern**

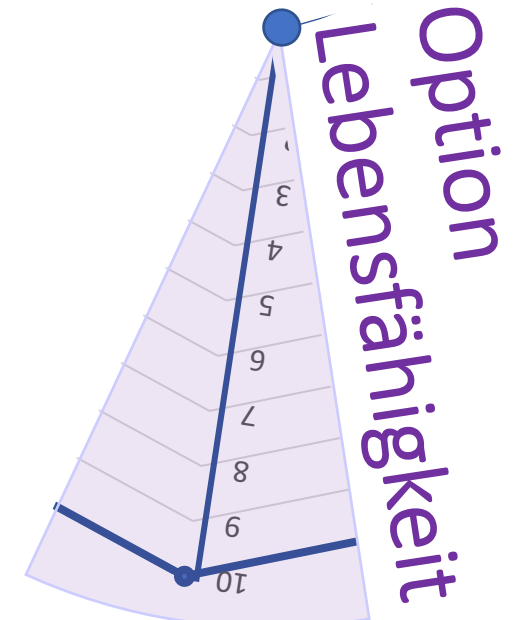
An der Bewältigung von Brüchen ist ablesbar wie resilient ein System ist.

Bruchhypothesen: Fusion muss ermöglichen:

Neue attraktive Vertrautheiten aufbauen

Den neuen Platz im System finden

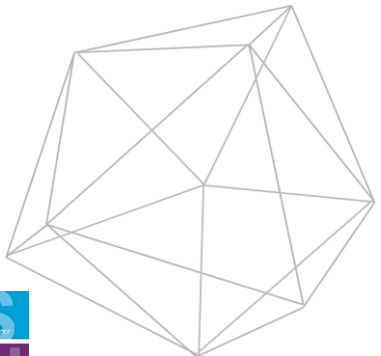
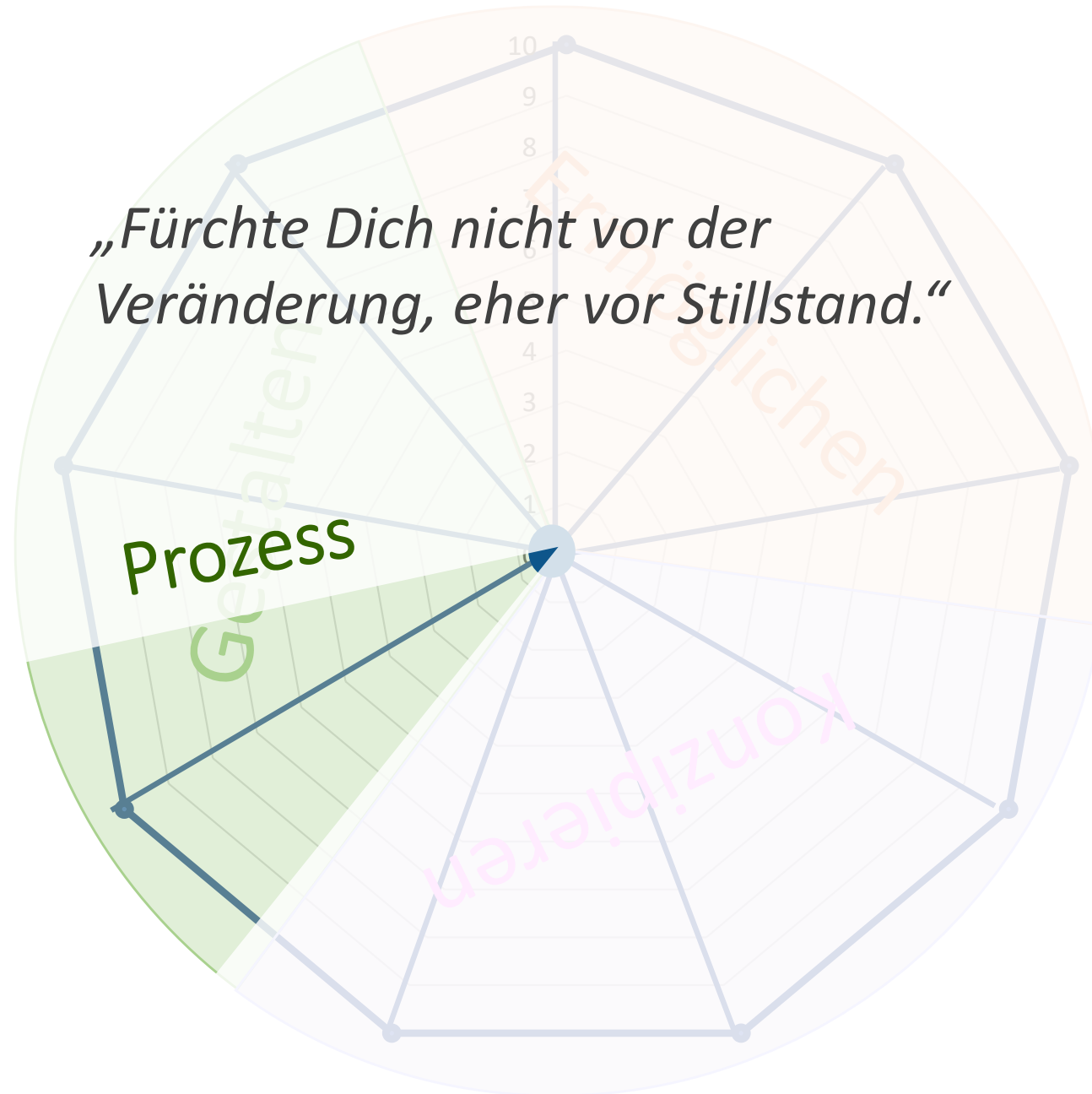
Verantwortung für die Lebensfähigkeit der Kirchengemeinde breit streuen



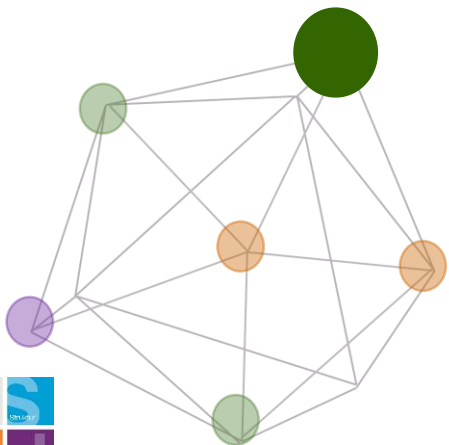
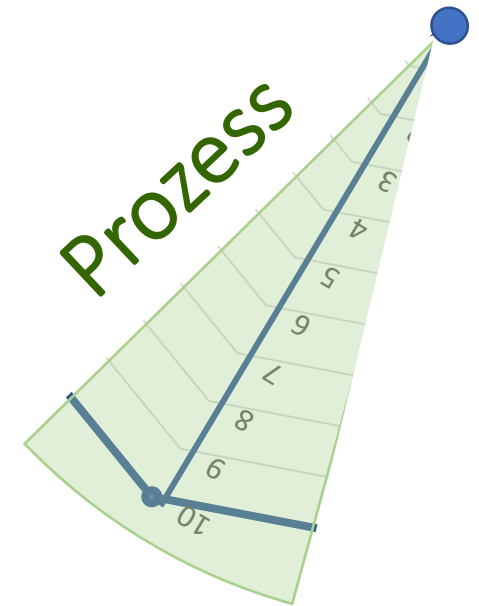


Ihre Verständnisfragen?

„Fürchte Dich nicht vor der
Veränderung, eher vor Stillstand.“

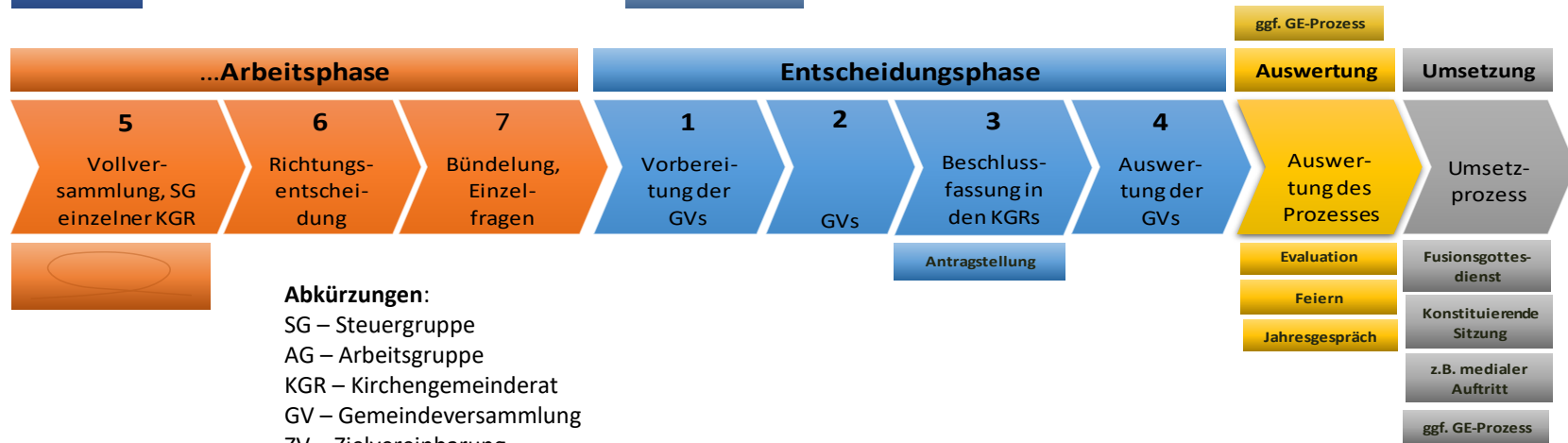


- **Führungskräfte schreiten voran**
= motivierte Akteure, Pioniere;
mindestens drei Personen, die gut miteinander auskommen,
an einem Zukunftsbild arbeiten und für andere erlebbar sind
- **Beteiligungsbreite bei der Gestaltung der Fusion**
formale (Legitimität der Entscheidungen) und
soziodynamische Beteiligungsbreite (Wissen, Akzeptanz)
sowie Zeitpunkte und Ausmaß



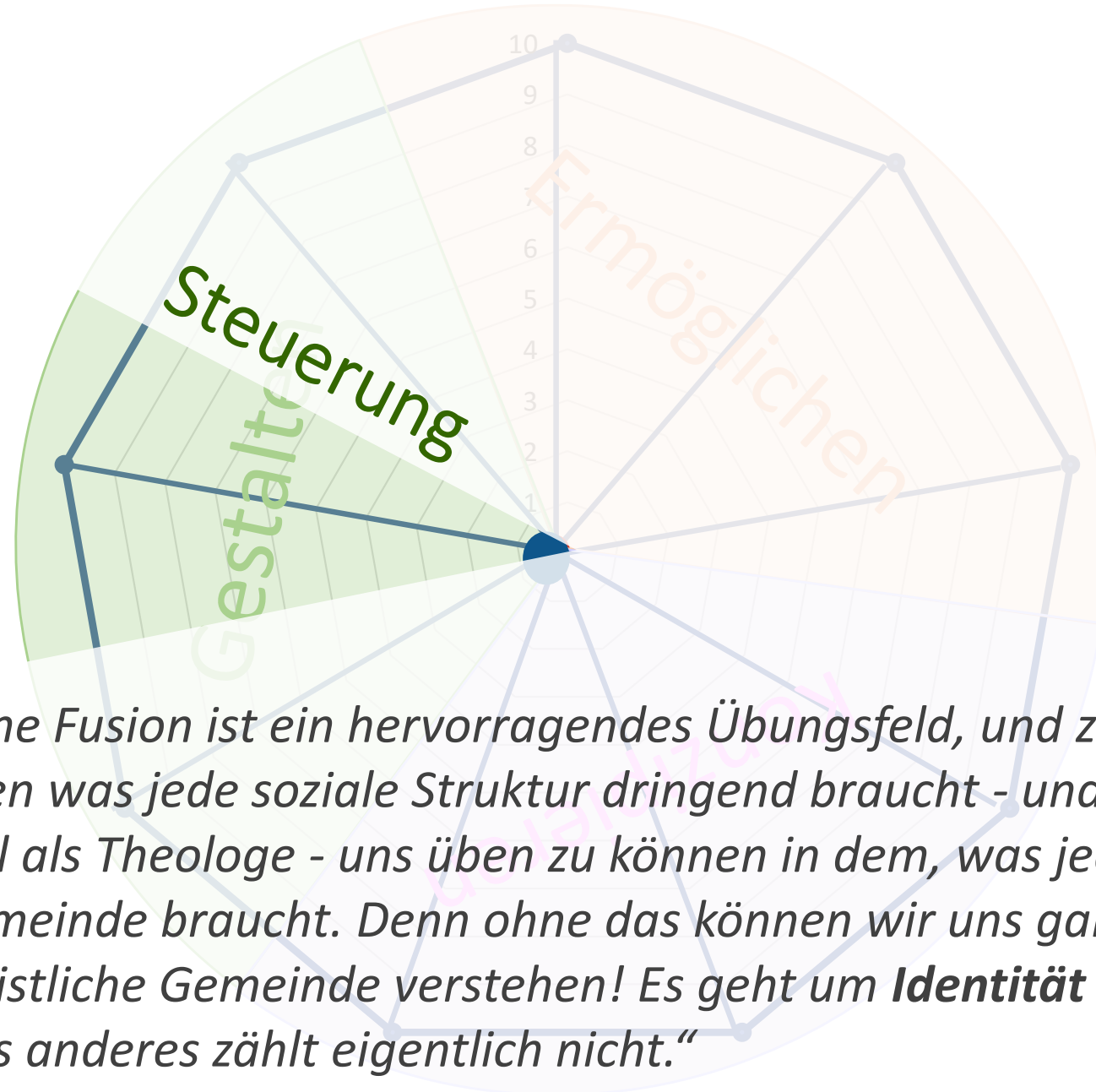
➤ **Klarheit der Phasen und Schritte**
 unterschiedlich lange Phasen, die sich grob gliedern lassen in:
 Vorphase, Initialisierungsphase, Arbeitsphase, Entscheidungsphase,
 Auswertungsphase und Umsetzungsphase

Ergebnis
 Akzeptanz
 Angemessener Zeitraum

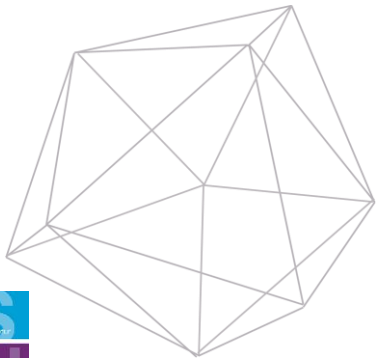


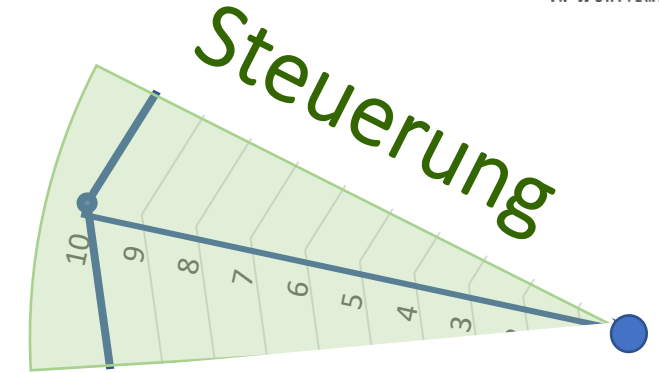
Abkürzungen:
 SG – Steuergruppe
 AG – Arbeitsgruppe
 KGR – Kirchengemeinderat
 GV – Gemeindeversammlung
 ZV – Zielvereinbarung
 GE-Prozess - Gemeindeentwicklungsprozess





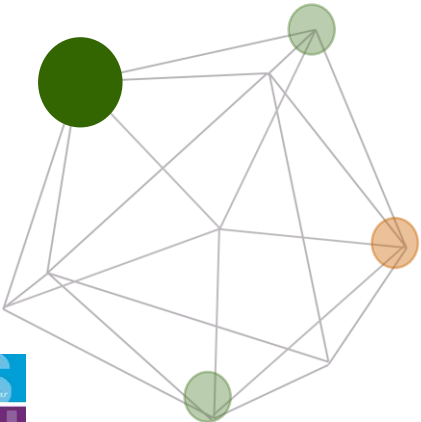
*„Eine Fusion ist ein hervorragendes Übungsfeld, und zwar etwas zu üben was jede soziale Struktur dringend braucht - und jetzt sag ich's mal als Theologe - uns üben zu können in dem, was jede christliche Gemeinde braucht. Denn ohne das können wir uns gar nicht als christliche Gemeinde verstehen! Es geht um **Identität und Offenheit** – was anderes zählt eigentlich nicht.“*





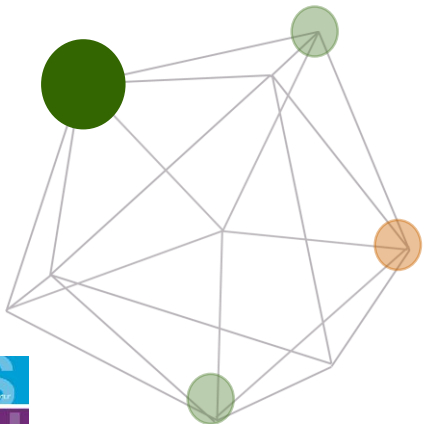
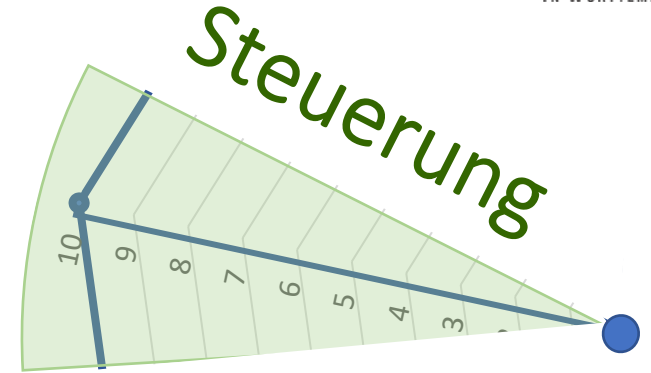
- **Paritätische Zusammensetzung**
der Steuerungsgruppe: Gleichwertig –
egal wie unterschiedlich groß die Kirchengemeinden sind/waren

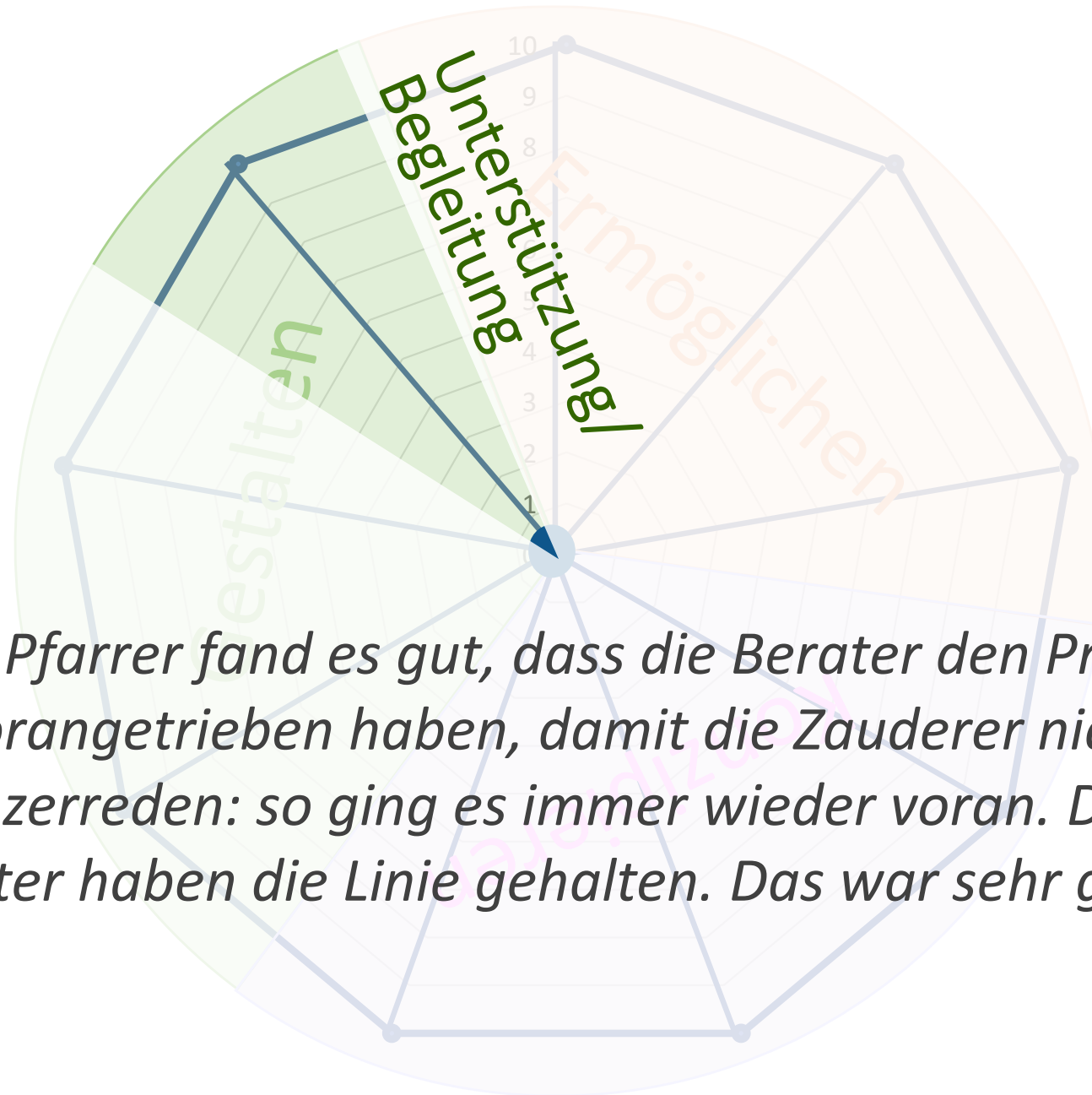
- **Doppelte Loyalität der Steuerungsgruppe**
Mandat der „Heimatgruppe“ vs. gemeinsamer
„Schicksalsraum“ der Steuerungsgruppe
verbunden mit Verständnis fürs zukünftige Ganze



- **Neue Vertrautheit und Identität**
 Entstehen neuer Vertrautheit(en), Zugehörigkeit, Grenzziehungen – bei Fusion geht es auch um neue Identitätsbildungsprozesse (das braucht Zeit und Geduld)

- **Kulturelle & religiöse Unterschiede**
 Aufmerksamkeit auf kulturelle und religiöse Unterschiede erforderlich und Ringen um die Bedeutung der Vielfalt je größer die Unterschiede





„Der Pfarrer fand es gut, dass die Berater den Prozess so vorangetrieben haben, damit die Zauderer nicht alles zerreden: so ging es immer wieder voran. Die Berater haben die Linie gehalten. Das war sehr gut.“



➤ **Expertise der Unterstützung**

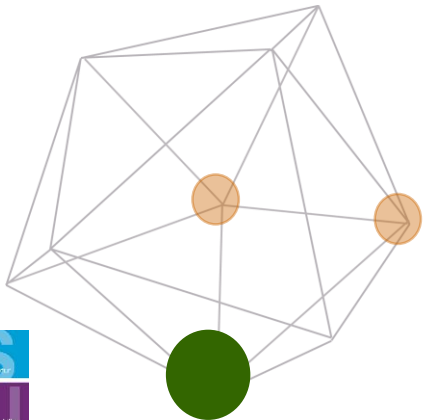
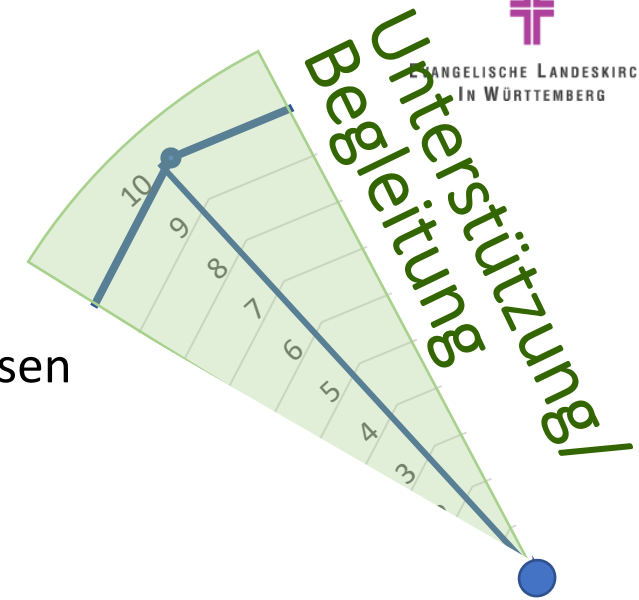
- fachlich → Klarheit und Richtigkeit
- Prozessual → Vermittler der unterschiedlichen Denkweisen
- Symbolisch → Gute Gastgeberschaft, neutrale Räume

➤ **Allparteilichkeit**

hohe Bedeutung und hohes Gut, damit sich jeder gehört und gesehen fühlen sowie Vertrauen in Beteiligte und den Prozess fassen kann

➤ **Gemeinsame Erkundung**

Wenn alle bisweilen nicht ganz „trittsicher“ sind, dann trägt eine stark kooperative Haltung oder gemeinsame Erkundung von Oberkirchenrat und Kirchengemeinden zu guten Lösungen und Ergebnissen bei.

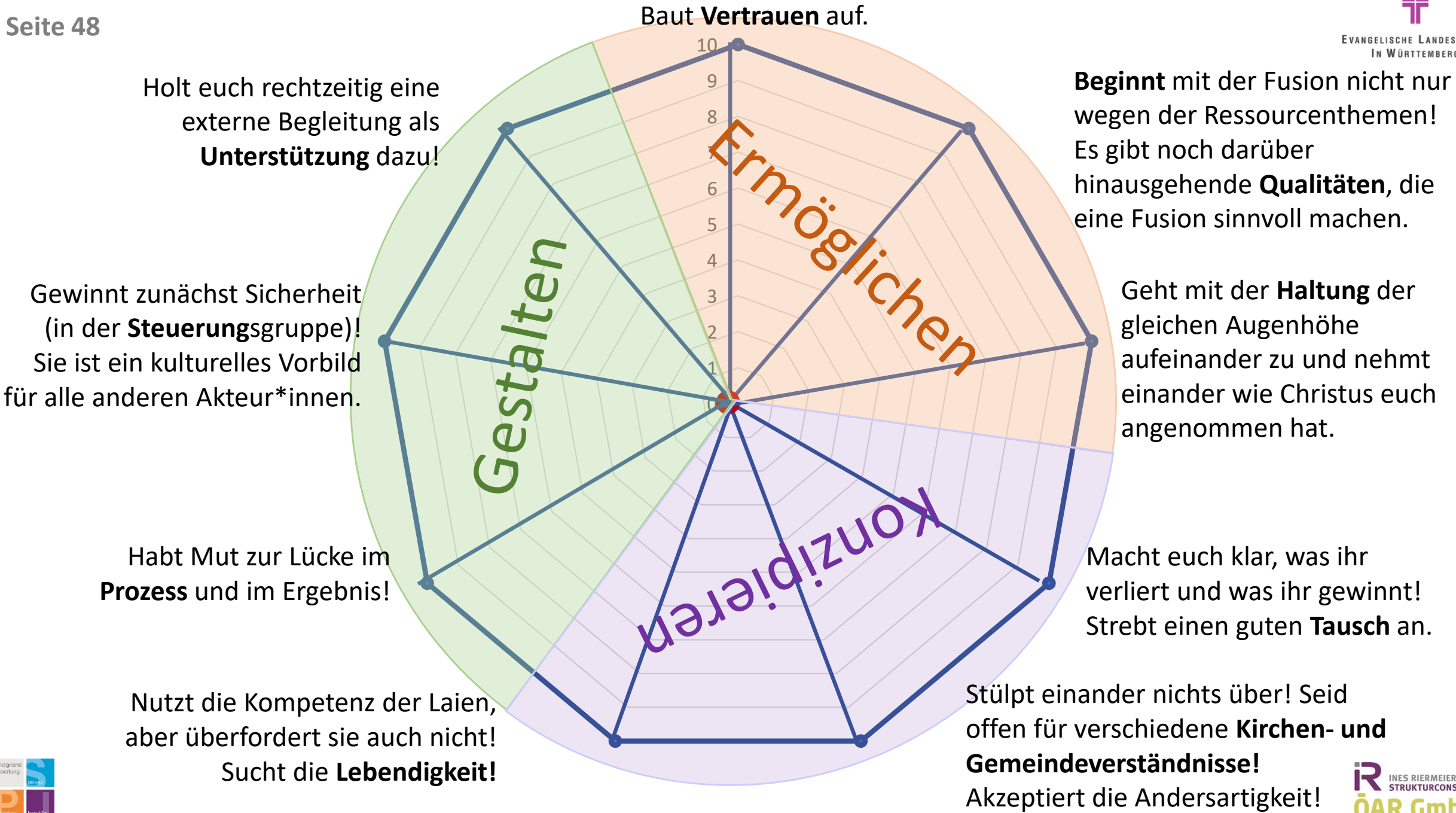




Ihre Verständnisfragen?



Schlussfolgerungen



Schlussfolgerungen

drei Aufmerksamkeiten als Empfehlung der Autoren

- Die **Lebendigkeit bzw. Generativität im Sinne der Selbsthervorbringung** von Kirchengemeinden ist zunehmend weniger selbstverständlich, daher sollte zunehmend die Aufmerksamkeit darauf gelegt werden (mit und ohne Fusion).
- Größere Einheiten (meist Teams) bedürfen eine andere Form der Koordination und Führung, das bedeutet die höhere Aufmerksamkeit auf diese **verstärkte Organisationswerdung**.
- Der Wandel erfordert neue Zugänge zu dem Menschen, neue Formen der Koordinierung und Führung und neue Rollen, dies will und soll **gemeinsam** gelernt werden, daher soll die Aufmerksamkeit auf das **Lernen** gelegt werden.





Beilagen

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 Die Verwendung des Begriffs “Reproduktion”

Bericht und Beilagen zum Download: <https://www.spi-beratung.de/spi-studie/>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Leo Baumfeld, ÖAR GmbH, Wien, **ÖAR GmbH**

Ines Riermeier, Strukturconsulting, Blankenbach (Bayern),  INES RIERMEIER
STRUKTURCONSULTING

20. November 2020