

Beilage 5

Die Fusionsreichweiten

von Leo Baumfeld

zum Bericht

Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen

von Kirchengemeinden

Eine Studie im Auftrag des Oberkirchenrates der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

von:

Leo Baumfeld, ÖAR GmbH, Wien

unter Mitarbeit von

Ines Riermeier, Strukturconsulting, Blankenbach (Bayern)

Stand: 30- März 2020

Inhalt

Der verfasste Bereich	4
Der Versorgungsbereich	4
Der selbstermächtigte Bereich	4
Die sozial aneinander gebundenen Bereiche	5
Die sozialen Akteure	6
Die NICHT sozialen Akteure – die Aktanten	7
Der Tausch	7
Der Tausch zwischen den Akteuren des verfassten Bereichs und des Versorgungsbereichs	7
Der Tausch zwischen den Akteuren des Versorgungsbereichs und des selbstermächtigten Bereichs	8
Der Tausch zwischen den Akteuren des selbstermächtigten Bereichs und des verfassten Bereichs	9
Steuerung der Überforderung	9
Die eigenständige Gemeindeentwicklung	13
Die normativ-rechtliche Ebene und die Aktivitätenebene nutzen unterschiedliche Logiken	13
Die Logik der Koordinierung	14
Die Dynamisierung des Wachstums	15
Zusammenfassung	16

Einleitung

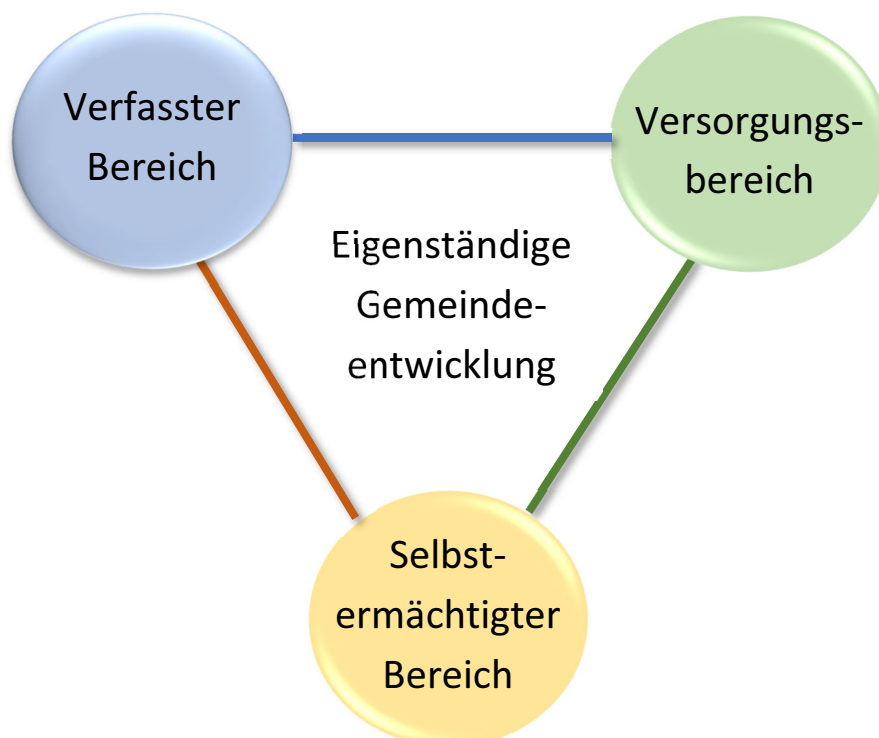
Warum eine Einlassung zur Fusionsreichweite in Kirchengemeinden? In den Interviews sind zwei Wirkfaktoren aufgefallen, die in einem engen Zusammenhang stehen.

Auf der einen Seite gab es Vakanzen von Personalstellen, deren Neubesetzung von einer veränderten Ressourcenaufteilung begleitet sein sollte. Auf der anderen Seite hat die Vakanz zugleich die Selbstverantwortung und Selbstermächtigung der Verantwortlichen gestärkt. Wenn anschließend eine hohe Eigenständigkeit in der Lösung des Problems gelungen war, dann beschreiben die verantwortlichen Akteure die Fusion im Nachhinein als erfolgreich. Hier waren einfach Talente am Werk. Verunsicherungen gab es mitunter in der Frage, wie weit die Fusion reichen soll, d.h. welche Teile und Aufgabenbereiche die Fusion einschließen soll.

Die Hypothese: Diese Verunsicherung ergab sich aus der Tatsache, dass die Gesamtheit des Handlungsraums als „Gemengelage“ betrachtet wurde, deren Elemente irgendwie zusammenhängen. Was fehlte, ist eine handwerkliche Methode, wie man in komplexen sozialen Systemen einen guten Überblick behalten kann, ohne die Komplexität in unzulässiger Art und Weise zu reduzieren. Diese handwerkliche Methode nennen wir hier die „tuz-Methode“. „tuz“ steht für mental trennen und sozial zusammenführen. Um die Komplexität von Kirchengemeinde zu verstehen, werden die Bereiche von Kirchengemeinde zunächst getrennt betrachtet und danach zusammengeführt, um zu verstehen wie die Bereiche sozial aneinandergebunden sind.

Ist das verstanden, so die zweite Hypothese, ist es auch leichter zu verstehen und zu entscheiden, was eigentlich zur Fusion steht.

Die mental getrennten Bereiche



Der verfasste Bereich

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

- **Die Ansprüche auf Ressourcen**
Das sind im Wesentlichen die Personalressourcen und die Gebäuderessourcen.
- **Ansprüche auf Entscheidungssouveränität**
Das sind im Wesentlichen die Regelwerke, die das Hervorbringen guter Entscheidungen regeln.
- **Ansprüche auf evangelische Kirchlichkeit**
Das sind im Wesentlichen jene Prinzipien, die erfüllt sein müssen, damit sich ein soziales System als evangelisch bezeichnen kann.

Der verfasste Bereich wird durch das kirchliche Rechtssystem verbindlich repräsentiert. Sie kennt zudem mehrere Ebenen, wobei es in der evangelischen Kirche sowohl einen Legitimationspfad von unten nach oben (durch Delegierte) als auch einen Legitimationspfad von oben nach unten gibt. Aus der Sicht der Kirchengemeinde hat der Pfad von oben nach unten eine kontextsteuernde Funktion für die drei erwähnten Ansprüche.

Kernlogik: Ansprüche fair regeln

Der Versorgungsbereich

Der Versorgungsbereich steht nicht einfach für sich, sondern besteht im kirchlichen Kontext vielmehr aus einer Mischung 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 Faustregel die Vollzeitstelle herausgebildet zu haben. Das bedeutet, dass ab dem Zeitpunkt, wo in einem territorialen/sozialen Raum der Ressourcenanspruch (insbesondere bei den Pfarrern und Pfarrerinnen) erheblich unter eine Vollzeitstelle geht, es sowohl für die Kirchengemeinde, als auch für die Pfarr-Person selbst organisatorisch schwierig ist - auch aufgrund der Erfordernisse der Administration sowie der Betreuung der verfassten Regelsysteme - die eigentlich 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 soziale Akteure so viel Eigenressourcen in ein Kollektiv investieren wollen, dass es sich auf Dauer selbst hervorbringen kann. Die Fragen sind dann stets: Wie lange schaffen sie dies ohne Überforderung? Wie lange können sie die

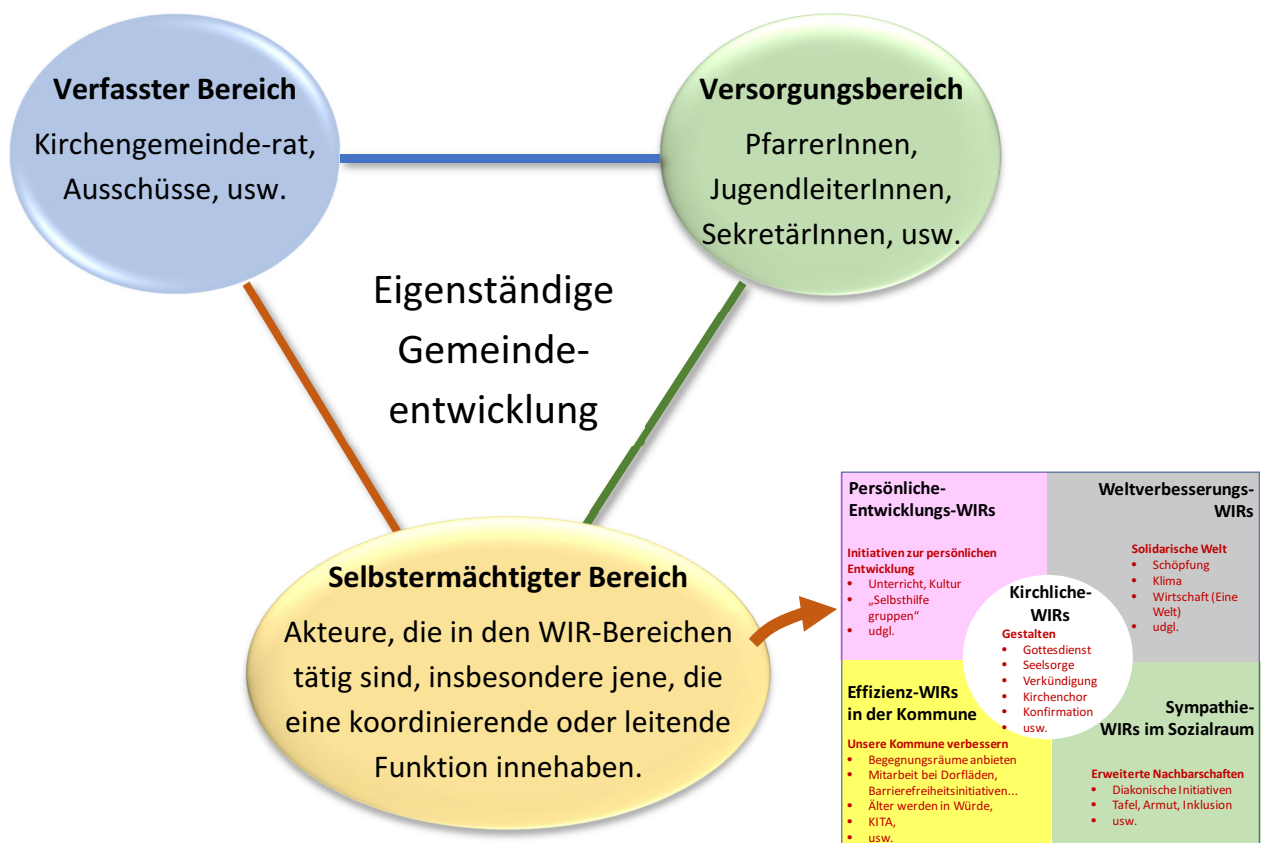
Attraktivität so aufrechterhalten, dass sie immer wieder neue Teilnehmende/Mitglieder gewinnen, die ihr Anliegen fortsetzen?

Der selbstermächtigte Bereich im Kontext evangelische Kirche ist in ihrer Selbstermächtigung begrenzt, weil sie irgendwoher die Ermächtigung braucht 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

Die sozial aneinander gebundenen Bereiche

In der Beschreibung der Bereiche ist bereits ihre Beziehung zueinander sichtbar geworden. Diese Beziehung kann am besten als „Tauschbeziehung“ beschrieben werden. Handelt es sich bei diesen Tauschbeziehungen um einen anstrengenden Akt oder einen leichten, praktisch selbstverständlichen Akt? Hier wird versucht, Tausch-Codes zu begründen. Dieser Tausch ist wahrscheinlich das, was Fusionsakteure als ‚Gemengelage‘ erleben, was aber normalerweise nicht so klar konzeptionell unterschieden wird wie dies an dieser Stelle versucht wird. Wahrscheinlich werden die Tausch-Codes meist in Geschichten eingebettet, die bei den Zuhörenden einen mehr oder weniger großen Eindruck von Stimmigkeit erzeugen.



Dieses WIR-Modell ist Bericht „Wirkfaktoren für eine gelingende Fusion von Kirchengemeinden“ erläutert.

Wenn man von der Tauschhypothese ausgeht, dann muss nach den Bedingungen gefragt werden, nach welchen der Tausch funktioniert. Von einem guten Tausch-Arrangement kann dann gesprochen werden, wenn

- die Tauschakteure sich durch den Tausch ergänzen, d.h. sie etwas bekommen, was sie selbst nicht so ohne weiteres herstellen bzw. verfügbar machen können. Sie machen sich die Ergänzung gegenseitig verfügbar.
- dieses Prinzip der Gegenseitigkeit gut balanciert ist, d.h. die gegenseitige Abhängigkeit, die durch den Tausch entsteht, auf Dauer einigermaßen symmetrisch bleibt.
- die Tauschakteure die Funktion der jeweils anderen Bereiche als quasi-eigenständige Größe anerkennen und selbst daran interessiert sind, dass die jeweils anderen Akteure in ihren Funktionen NICHT geschwächt sind.
- das Getauschte als „göttliche Gabe“¹ gedeutet wird und dadurch die exakte Aufrechenbarkeit des Getauschten (Geschäftskontext) vermieden werden kann und
- die ersten drei Aspekte die Glaubwürdigkeit untermauern und das Modell der göttlichen Gabe nicht als Missbrauch zur Aufrechterhaltung einer Asymmetrie genutzt wird.

An dieser Stelle muss noch auf die Tatsache verwiesen werden, dass die Relationalität zwischen den Bereichen zwei Arten von Akteuren kennt.

Die sozialen Akteure

Die sozialen Akteure können wiederum unterschieden werden in

- **Korporative Akteure**
Das sind auf Grund von Regeln und gesetzliche Bestimmungen legitimierte Gremien, die für ihre Entscheidungsfindung ebenso regelhafte Verfahren kennen.
- **Kollektive Akteure**
Das sind Netzwerke, Clubs, Bewegungen, Vereine usw., die Zugehörigkeiten für ein Anliegenportfolio erzeugen und sich durch Aktivitäten etablieren und dadurch auch wahrnehmbar werden.
- **Aggregierte Akteure**
Das sind individuell handelnde Akteure, die, ohne untereinander einen geregelten Kontakt zu haben, zu gleichen oder ähnlichen Gruppen zählen und als solche adressierbar sind. Dies sind z.B. die Bewohner einer Region oder lose Mitglieder, die nicht in einem kollektiven oder korporativen Akteurssystem engagiert sind oder Akteure, denen man gleiche Merkmale zuschreiben kann, z.B. Steuerzahler und die als solche ansprechbar sind.
- **Individuelle Akteure**
Das sind Personen, die in einem (oder mehreren) der anderen Akteurssysteme eine herausragende Rolle spielen und in dieser Rolle ansprechbar sind. Das sind aber auch Akteure, die auf Grund ihres (möglichen) Ressourcenbeitrages (politische Macht, Geld, Wissen, Beziehungszugänge, Leidenschaft) eine wichtige Rolle einnehmen bzw. einnehmen könnten.

¹ Die „göttliche Gabe“ wird hier soziologisch als indirekte Reziprozität gedeutet. Das heißt, dass das, was zurückkommt, nicht beeinflussbar oder berechenbar ist. Es ist kontingent. Aber als „göttliche Gabe“ wird dem, was zurückkommt, die Qualität der Liebe unterstellt.

Die NICHT sozialen Akteure – die Aktanten

Nicht soziale Akteure sind Gegenstände, Gebäude und Landschaften, die das Potenzial haben das Verhalten der sozialen Akteure zu prägen. Bruno Latour² bezeichnet diese Akteure als die Aktanten, damit sie von den sozialen Akteuren unterschieden werden können. In den letzten Jahren etablieren sich immer kräftigere Aktanten in Bezug auf die Kommunikationsmedien heraus. Smartphones, das Internet usw. prägen das soziale Verhalten sozialer Akteure mitunter mehr als diesen einerseits bewusst und andererseits lieb ist.

Auch Gebäude und ihre Räume sind wichtige Aktanten, weil sie Aktivitäten erleichtern oder behindern. Ein Raum, in dem man interaktiv arbeiten kann, ermöglicht mehr Vielfalt in der Kommunikation als ein langgezogener Raum mit schwerfälligem Interieur und fixer Bestuhlung.

Aber Aktanten sind auch wichtig für die Atmosphäre. Und wenn sich Menschen an sie gewohnt haben, dann haben sie eine identitätsstabilisierende Wirkung. Aktanten sorgen dafür, dass der Körper eines sozialen Akteurs gewissermaßen erweitert wird. Sie gehören zu ihm/ihr dazu. Das dazugehörige soziale Verhalten wird „inkorporiert“, wie es Pierre Bourdieu ausdrücken würde.

Wenn sich also Akteure auf einen Tausch einlassen, dann kalkulieren sie wahrscheinlich auch die Aktanten mit, die der Tausch impliziert.

Der Tausch

Der Tausch wird hier als gegenseitige Gabe gedeutet, wobei es nicht um eine exakte Aufrechnung von Werten oder Vereinbarungen geht, sondern um einen Vorschuss, der aber durchaus mit der Erwartung verknüpft wird, etwas (direkt oder indirekt) zurück zu bekommen. Stellt man sich diese soziale Figur als immer wieder wiederholte Figur vor, dann entsteht ein Kreislauf des Zurückgebens als Kulturmerkmal. Alle im Tausch involvierten Akteure sind in ihrer Wirksamkeit auf den jeweiligen dritten Akteur angewiesen. Da sie aber auch um die Unmöglichkeit der direkten Wirkung wissen, ist es für sie entlastend, in diesem Möglichkeitsraum auf einen weiteren Akteur zu vertrauen – auf Gott. Allerdings ist dessen Wirksamkeit ebenso nicht direkt verfügbar, sie ist ein Geschenk oder eine herausfordernde Aufgabe.

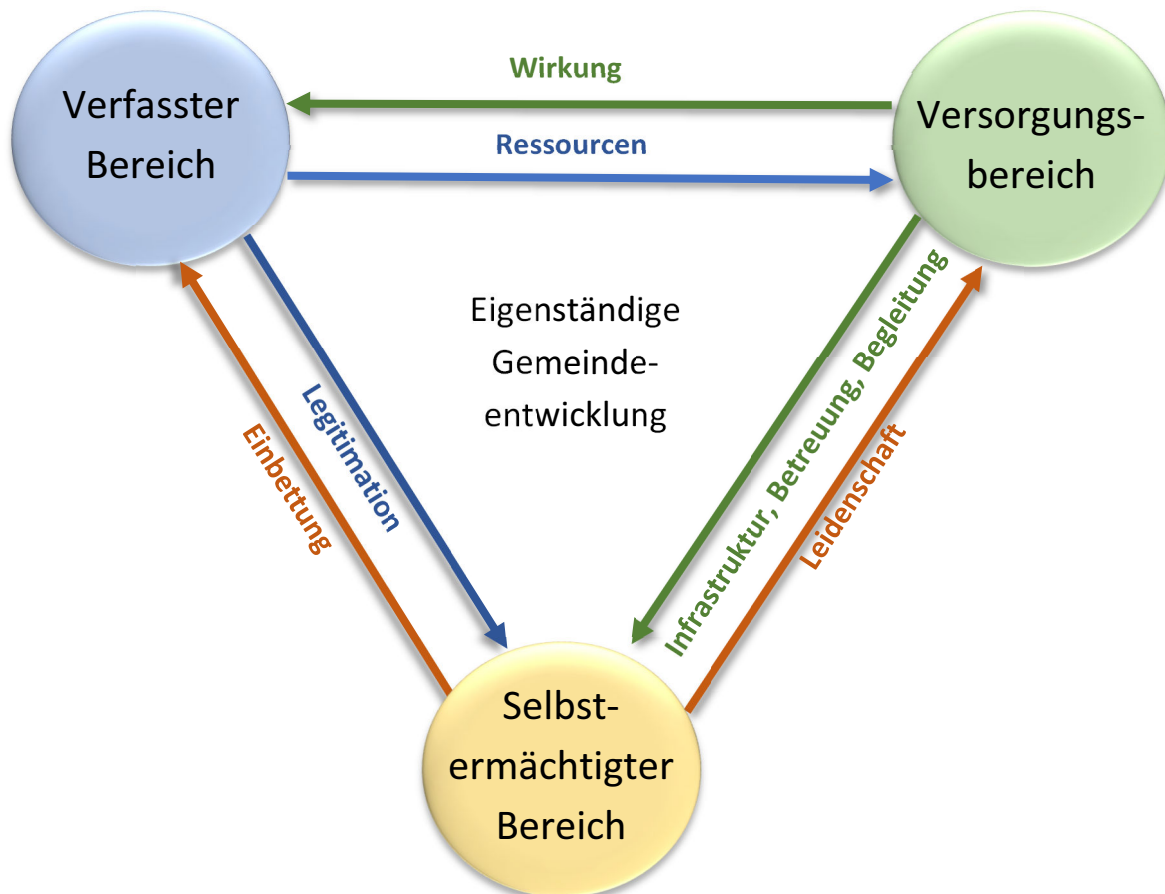
Alle drei Bereiche brauchen einander, um letztlich die Eigenständigkeit einer Kirchengemeinde zu ermöglichen.

Der Tausch zwischen den Akteuren des verfassten Bereichs und des Versorgungsbereichs

Die Akteure des verfassten Bereichs stellen die Ansprüche auf Ressourcen zur Verfügung. Wenn Ressourcen knapp werden, dann stellt sich die Frage der Wirkung immer dringlicher. Immer häufiger wird die Professionalisierung der handelnden Akteure im Versorgungsbereich zum Thema gemacht, um eine zuverlässigere Wirkung zu erzielen.

Die Akteure des Versorgungsbereichs bieten eine größtmögliche Wirkung an. Nachdem sie aber mit Menschen arbeiten, über die sie keine Weisungsmacht haben, sind sie in ihrer Wirksamkeit auf das Zurückgegebene dieser Menschen angewiesen, mit denen und für die sie arbeiten. Trotzdem gehen sie Ausbildungen ein und machen Weiterbildungen, um ihre eigene Wirksamkeit zu erhöhen.

² Bruno Latour ist einer der wichtigsten Begründer der Akteur-Netzwerk-Theorie



Der Tausch zwischen den Akteuren des Versorgungsbereichs und des selbstermächtigten Bereichs

Die Akteure des Versorgungsbereichs bieten eine *lebendige Infrastruktur* an, in dem sie in Häusern in der Nähe wohnen, in dem sie kirchliche Räume „bespielen“ und als gute Gastgeber auftreten. Sie *betreuen* einen territorialen oder sozialen Raum mit Kasualien, mit Jugendarbeit, mit Seniorenarbeit, mit Gebetsrunden, Kirchenchor und vielem mehr.

Sie *begleiten* Menschen, die aktiv sind, und unterstützen sie in ihren WIR-Engagements. Begleiten bedeutet, dass sie dafür sorgen, dass die Engagierten selbst ihren christlichen Bezug deuten können, dass diese ihre Aktivitäten auf gute Art koordinieren können und dass sie selbst sich auf Lernprozesse einlassen. Sie begleiten auch die Tradierung³ des Wissens und des Glaubens.

Wenn sie ein Anliegen initiieren, dann ist es ihre Absicht, Menschen zu finden, die diese Initiative aufgreifen und weitertragen. Die Initiatorrolle kann als eine pre-Begleitungsrolle bezeichnet werden.

Die Akteure des selbstermächtigten Bereichs bieten ihre Leidenschaft (das bedeutet auch viel Zeit) an, damit sie ihr Anliegen wirkungsvoll leben und bearbeiten können. In der Regel sind sie dankbar für Unterstützungen, vor allem dann, wenn eine Aufgabe oder Aktivität in der Anfangs-/Startphase steckt und Unterstützende professionell zur Hand gehen.

³ Der Begriff „Tradierung“ wird hier für ein Dreischrittformat verwendet: Damit ein System sich immer wieder selbst über Generationen hinweg hervorbringen kann durchlaufen die Akteure die Phasen Kennenlernen – Routine gewinnen – weitergeben können. Siehe auch das letzte Kapitel zur „Dynamisierung des Wachstums“.

Der Tausch zwischen den Akteuren des selbstermächtigten Bereichs und des verfassten Bereichs

Die Akteure des selbstermächtigten Bereichs bieten die Einbettung der Kirche in der Gesellschaft insgesamt an. Ohne sie wäre Kirche eine Parallelgesellschaft oder ein leerer Ort. Mit den unterschiedlichsten WIR-Aktivitäten übernehmen sie Aufgaben für sich selbst, für die Kirche und für die Gesellschaft. Damit sind diese Akteure auch auf besondere Weise in der Gesellschaft eingebettet.

Die Akteure des verfassten Bereichs bieten ihre Legitimationsmacht an, um den selbstermächtigten Akteuren einen größeren Rahmen zur Verfügung zu stellen. Sie bieten sowohl den Korridor als auch die Reflexion des Korridors an, innerhalb dessen die selbstermächtigten Akteure sich als kirchliche Akteure bezeichnen können.

Steuerung der Überforderung

In den Tauscharrangements zwischen diesen drei Bereichen wird auch die Steuerungsmöglichkeit der Überforderung der beteiligten Handelnden vermutet. Dabei wird im Tausch zwischen dem Ressourcenbereich, wo die Hauptamtlichen ihre Ressourcenquelle haben und des selbstermächtigten Bereichs, wo die Ehrenamtlichen ihre Ressourcenquelle haben ein direktes Verhältnis unterstellt, während der verfasste Bereich eine indirekte Wirkung auf den Tausch zwischen beiden anderen Bereichen ausübt.

Im Tausch zwischen den Akteuren des Versorgungsbereichs und des selbstermächtigten Bereichs läuft wahrscheinlich immer auch der passende Ressourcen-Mix mit.

Ab wann soll die Grenze zu einer Überforderung markiert sein? Hier wird dazu folgender Vorschlag gemacht: Ab dem Zeitpunkt wo eine Person feststellt, dass zur Aufrechterhaltung eines Tausch entweder seine/ihre körperlichen und psychischen Grenzen erreicht sind (Resilienz geschwächt) und/oder das Ausmaß der Asymmetrie eines Tausches (jemand hat das Gefühl das er/sie lange Zeit mehr gibt als zurückbekommt) verbunden mit den erlebten körperlichen Grenzen die persönliche Zumutbarkeit dieses Zustandes überschritten ist. Der große Einflussfaktor ist der attraktive Tausch.

Exkurs zum attraktiven Tausch zwischen Organisation und Person

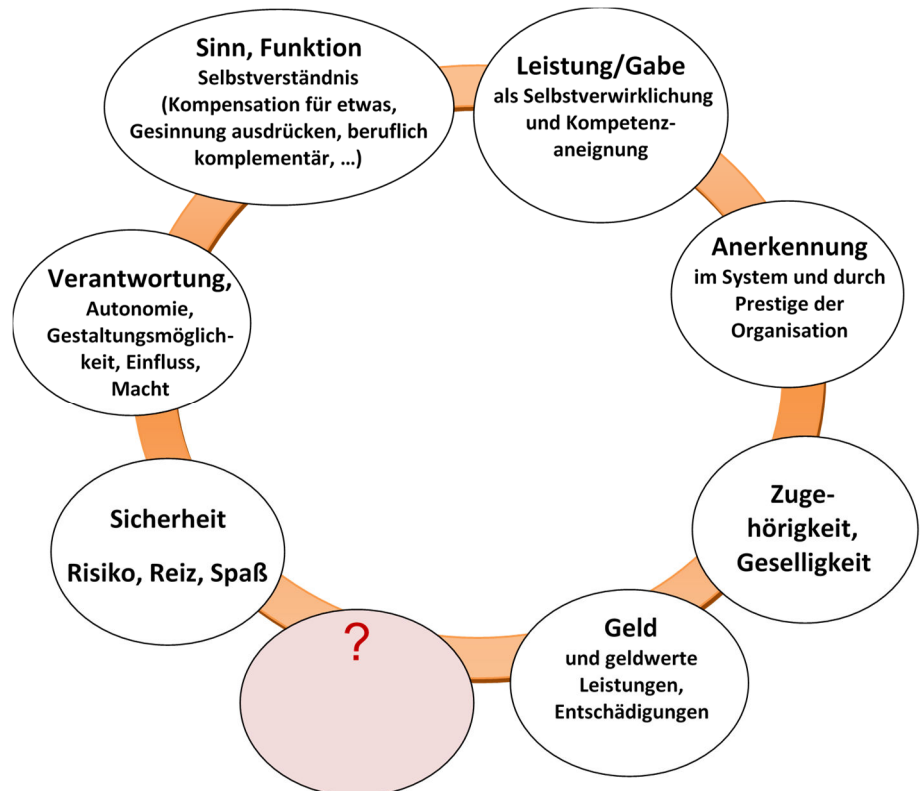
Sind die jeweiligen Attraktoren halbwegs in Deckung? Ist der Tausch halbwegs zufriedenstellend? Ist er nicht zufriedenstellend, dann suchen sich die Personen Felder und Möglichkeiten, das Tauschdefizit auszugleichen. Dieser Ausgleichsversuch hat aber dann meist nichts mehr mit der Leistungserstellung zu tun. Die Organisation wird zu einer Arena für Vieles, nur nicht zu einem Ort, in dem es um den eigentlichen Nutzen geht.

Personen tauschen in der Regel mit der Organisation folgende 7 Aspekte, die sie gut beantwortet haben möchten:

Kernfragen zu den 7 Tauschaspekten

- Wird das Gehalt (oder geldwerte Leistungen) als fair im Vergleich zur Leistung und dem was in der Branche bezahlt wird, erachtet?
- Wird angemessene Anerkennung für Ideen, Lösungen und Initiativen gegeben?
- Gibt es angemessene symbolische Rituale und Beziehungsangebote dafür, dass sich Mitarbeitende als Person zugehörig empfinden können?

- Verleihen der Zweck der Organisation und die konkrete Tätigkeit ausreichend Sinn? Für Mitarbeitende ist es auf Dauer wichtig, dass die längerfristige Orientierung schlüssig ist und dass sie das Gefühl haben, ihren wertvollen Beitrag zu leisten. Können sich die Mitarbeitende mit den Zielen und Strategien nicht identifizieren, leidet der Sinn.
- Gibt die Organisation ausreichend Sicherheit (Jobsicherheit) oder/und gibt die Organisation ausreichend Möglichkeit Risiko zu erleben (kann man hier den Kick erleben)?
- Bietet die Organisation und die Stellung in der Organisation ausreichende Möglichkeiten, Macht und Einfluss auszuüben, oder wenigstens den autonomen Freiraum, den Menschen für ihre Arbeit zu Selbstgestaltung brauchen?



Ermöglicht die Organisation ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung, um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern oder um besser zu werden, z.B. besser als vor einem Jahr oder ev. auch besser als Personen, mit denen ich mich bevorzugt vergleiche.

Je nachdem, ob es sich um berufliche oder ehrenamtliche Funktionen handelt, werden die Aspekte mit unterschiedlicher Stärke "getauscht". In der Regel dominieren zwei bis drei Aspekte, die einem Menschen wichtig sind, während die anderen Aspekte untergeordnete Bedeutung haben.

Diese Tauschaspekte ändern sich bei den meisten Menschen im Laufe der Jahre. Man kann davon ausgehen, dass dies mit etwa 35 – 40 Jahren und etwa 50 - 55 Jahren der Fall ist.

Was passiert, wenn dieser Tausch nicht attraktiv erlebt wird?

Nach Christine Maslach besteht die erhöhte Gefahr, dass Mitarbeitende in ein Burnout schlittern, wenn folgende Faktoren auf Dauer nicht ausreichend im Einklang mit den Vorstellungen/Erwartungen der Mitarbeitenden stehen:

- Überarbeitung, d.h. zu wenig Ressourcen, sodass zu viel Leistung nicht mehr befriedigend wirkt.
- Unfairness, d.h. das ist implizit die Verweigerung von Anerkennung durch Vorgesetzte und KollegInnen.
- Zusammenbruch der Gemeinschaft, d.h. in jeder Organisation entstehen normalerweise Inseln der Gemeinschaft, das ist ein sozialer Raum, zu dem sich die Mitarbeitenden auch gern zugehörig fühlen. Zugehörigkeit entsteht durch ausreichende Dichte an Resonanz und Feedback, worin sich der Mitarbeitende gemeint weiß.

- Konflikt im Wertesystem, d.h. Verhaltenscodes, geltende Normen, Ziele und Visionen sind implizite Aussagen über Werte. Wenn diese Aussagen sich häufig widersprechen, sich darum Machtkämpfe entspinnen oder eine Dissonanz zwischen dem was gesagt wird und dem was getan wird entsteht und auf Dauer nicht heilbar ist, dann trägt dieses zum Burnout bei.



- Machtlosigkeit, d.h. der Gestaltungsraum ist wichtig für das eigene Autonomieerlebnis. Ist dieser eingengt, dann demotiviert dies die Mitarbeitenden.
- Ungenügende Belohnung, d.h. wenn sich der/die Mitarbeitende aus welchen Gründen auch immer in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitsplatz empfindet und die Entlohnung gering ist im Verhältnis zu anderen Mitarbeitenden mit gleicher Arbeit, oder in anderen Organisationen oder im Verhältnis zur Leistung und wenn gleichzeitig die meisten anderen Faktoren ebenso negativ bewertet werden, dann kann die Entlohnung ein wichtiger Beitrag zum Burnout sein. Es könnte sein, dass es deshalb erforderlich ist, mehr Überstunden zu machen als gesund ist

Bei Hauptamtlichen in Kirchen ergibt sich eine besondere Situation, weil sie nicht nur mit dem Arbeitgeber (repräsentiert durch den verfassten Bereich), sondern auch mit den Ehrenamtlichen (repräsentiert durch den selbstermächtigten Bereich) einen Tausch eingehen. Hier wird der Vermutung nachgegangen, dass der Tausch zwischen den Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen von einigen der 7 Aspekte, die oben skizziert sind, wesentlich mitbeeinflusst wird und die Beteiligten in den meisten Fällen eine gute Balance suchen.

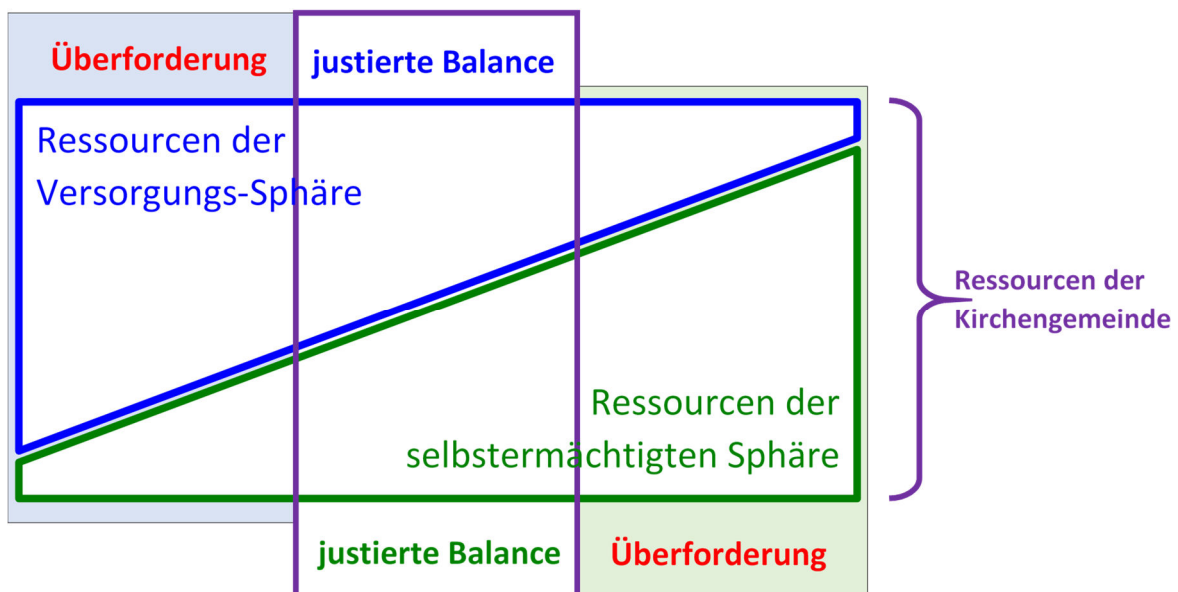
Die weitere Vermutung ist, dass das Verhältnis zwischen Ehrenamtlich und Hauptamtlichen etwas Besonderes ist.

Aus der Sicht der Hauptamtlichen:	
Je größer die Anzahl autonomer Ehrenamtlicher und die Hauptamtlichen eher in der Rolle der Unterstützer und Begleiter sind, umso gewinnender ist der Tausch für die Hauptamtlichen.	Je geringer die Anzahl autonomer Ehrenamtlicher, umso mehr müssen Hauptamtliche auch die Rollen von Ehrenamtlichen übernehmen (jedenfalls besteht die Gefahr).

	Auf den Schultern der Hauptamtlichen bleibt die Verantwortung für ein lebendige Gemeindeleben. Sie müssen dann den Tausch, der sich normalerweise zwischen den Ehrenamtlichen und des verfassten Bereichs vollzieht, mitübernehmen
--	--

Aus der Sicht der Ehrenamtlichen:	
Je entlastender die Hauptamtlichen für sie wirken können (Administration, Fachwissen und Fachrollen, organisatorische Unterstützung) umso besser ist der Tausch für die Ehrenamtlichen.	Je weniger die Hauptamtlichen (zuwenig Hauptamtliche) eine entlastende und unterstützende Funktion übernehmen können, umso mehr lastet auf den Schultern der Ehrenamtlichen das gesamte Gemeindeleben am Leben zu erhalten und das Weiterleben zu sichern.

Hier werden für die Summe der Hauptamtlichen und die Summe der Ehrenamtlichen einer Kirchengemeinde ein Korridor vermutet, den sie als zumutbar erachten, wobei jedes Individuum diesen Korridor für sich selbst justiert. Das ist die justierte Balance. Mit jedem Tauschverhältnis außerhalb dieses Korridors, der für jedes Individuum unterschiedlich breit sein kann, jedoch niemals endlos ist (das wäre eine pathologische Figur), beginnt die Überforderung, deren Zumutbarkeit in der Frage der Dauer und Tiefe ebenso individuell unterschiedlich ist.



Normalerweise wissen die Akteurinnen und Akteure intuitiv, was ein gutes Verhältnis ist. Es ist aber hilfreich und wahrscheinlich auch heilsam, von Zeit zu Zeit die Reflexion darüber anzustellen was in der jeweiligen Kirchengemeinde ein gutes Verhältnis darstellt. Für Landeskirchen, die den verfassten Bereich repräsentieren ist es daher wichtig, diese Reflexionen von Kirchengemeinden mit den Schlüsselzahlangeboten für hauptamtliche abzugleichen.

Die eigenständige Gemeindeentwicklung

Diese Kultur des Zurückgebens ist auf Grund ihrer jeweils indirekten Wirkung gar nicht anders vorstellbar, als dass die handelnden Akteure jeweils ihre Eigenständigkeit wahren müssen, um ein erfolgreiches Gabe-System am Laufen halten zu können. Daher wird hier auch der Begriff der „eigenständigen Gemeindeentwicklung“ eingeführt.

Im Zentrum stehen die Summe der Aktivitäten, die eine eigenständige Gemeindeentwicklung ausmachen. Hier wird davon ausgegangen, dass die Aktivitäten einer Gemeinde nichts Statisches sind (auch wenn manche Aktivitäten sich im zeitlichen Verlauf immer wiederholen), sondern eine permanente Entwicklung darstellen.

Die Lebendigkeit der Aktivitäten kann daran gemessen werden, ob es gelingt, die jeweiligen sozialen Formen (Gemeinschaft, Verein, Netzwerk, Teams, ...) immer wieder hervorzubringen, auch wenn die Personen wechseln. Sie brauchen mitunter auch eigene Managementstrukturen, um sich zu koordinieren, das Lernen zu organisieren und die ständige Weiterentwicklung zu gewährleisten. Wie ausdifferenziert diese Managementstrukturen sind, hängt von der Menge der Aktivitäten, der Anzahl der Akteure, den verschiedenen Orten, wo die Aktivitäten stattfinden und von der Lebensfähigkeit der sozialen Formen ab.

Die Reichweiten der Fusion

Bei der Frage, was zur Fusion ansteht, ist es unserer Einschätzung nach hilfreich, die drei hier dargestellten Bereiche getrennt zu verhandeln bzw. zu konzeptualisieren.

Von Fusion sollte man nur dann sprechen, wenn es tatsächlich eine ist. Von einer tatsächlichen Fusion kann nur dann gesprochen werden, wenn zwei autonome Systeme ihre Autonomie aufgeben und in ein System verschmelzen. Alles andere ist *keine* Fusion, sondern ev. eine Zusammenlegung von Arbeitsbereichen oder von Kooperationen.

Damit läuft eine Fusion von Kirchengemeinden NUR über die Verschmelzung des verfassten Bereichs von zwei oder mehr Kirchengemeinden.

Das bedeutet zugleich, dass es aus der sozio-dynamischen Sicht NICHT zwingend ist, auch Arbeitsbereiche automatisch in die Fusion einzubeziehen.

Die normativ-rechtliche Ebene und die Aktivitätenebene nutzen unterschiedliche Logiken

Auch in fusionierten Kirchengemeinden bleiben kirchliche Orte und Gruppen bestehen, die wegen der Fusion des verfassten Bereichs deshalb nicht ihre Arbeit aufgeben müssen bzw. wollen. Ganz im Gegenteil, je mehr Gruppen, die für sich lebendige Autonomie beanspruchen, umso besser ist es für die Dynamik der Lebendigkeit der gesamten Kirchengemeinde.

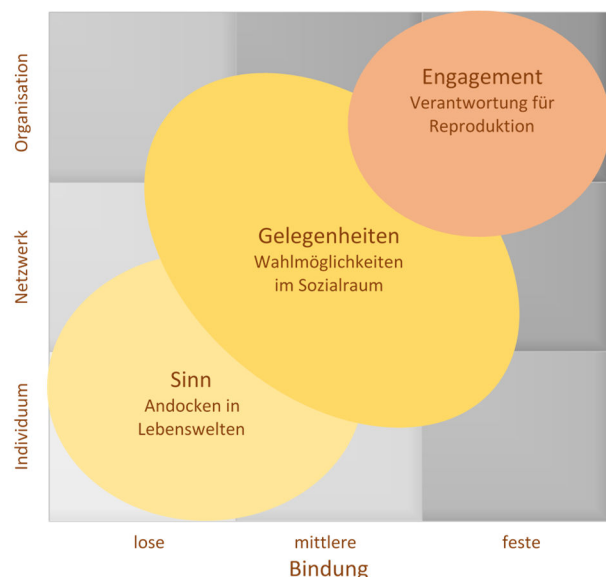
Als Regel kann gelten: Solange sich das jeweilige System in Bezug auf ihren Ressourceneinsatz auch nach der Fusion des verfassten Bereichs im Justierungsbereich befindet, gibt es keinen Anlass, diesen Aktivitätenbereich einer Fusion zu unterziehen. Wenn jedoch ein System (z.B. Jugendgruppe, Kirchenchor, Diakonisches Engagement einer Gruppe usw.) nach der Fusion des verfassten Bereichs eine Überforderung (entweder des Versorgungsbereichs oder des selbstermächtigten Bereichs) anzeigt, dann macht es aus pragmatischen (nicht aus prinzipiellen) Gründen Sinn, eine Zusammenlegung der gleichen Arbeitsbereiche an zwei oder mehreren Orten anzustreben. Eine Kirchengemeinde hat berichtet, dass sie überlegt haben die Kirchenchöre zusammen zu legen. Aber gerade dann, wenn die Chöre unterschiedliche Programme verfolgen UND die Ressourcenfragen im Justierungsbereich und nicht im Überforderungsbereich liegen, wäre eine Fusion der Kirchenchöre geradezu schädlich für das Wachstum.

Bei den Interviews hat sich auch ein weiterer Aspekt herausgebildet, der für die Zusammenlegung von Arbeitsbereichen gesprochen hat. Wenn die neue größere Kirchengemeinde im weltlichen einen Partner (z.B. eine Stadt) als Gegenüber hat, dann ist es gegenüber diesem leichter, wenn die Kirchengemeinde beispielsweise zu sozialen Themen- und Engagementbereichen (WIR-Bereiche) mit einer Stimme spricht. Sie gewinnt dort dadurch eine höhere Aufmerksamkeit und Gewicht. Dieses Argument ist ein ganz praktisches in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem weltlichen Partner, hat aber keine substantielle Begründung durch den verfassten Bereich.

Die Logik der Koordinierung

Es wird empfohlen, mit Blick auf den Versorgungsbereich und dem selbstermächtigten Bereich gar nicht von Fusion zu sprechen, sondern von Zusammenlegung, von Kooperation oder von Schwerpunktsetzungen.

Fusion soll nicht das Wachstum hemmen, sondern fördern. Je mehr Möglichkeiten und damit Gelegenheiten angeboten werden, umso mehr Andockmöglichkeiten bietet die Kirche. Gerade dann, wenn im selbstermächtigten Bereich eine hohe Aktivität gegeben ist und sie wächst, dann will sie sich eher teilen (Zellteilung) und damit ausdifferenzieren. Genau das ist der Pfad des Wachstums. (Die hier dargestellte Grafik wird im Bericht an einer anderen Stelle genauer erläutert. Die Lesenden dieses Textes kennen die Grafik und ihre Idee.)




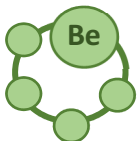
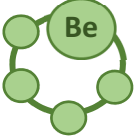


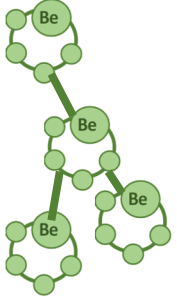
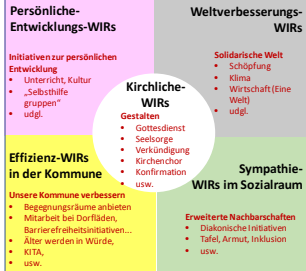
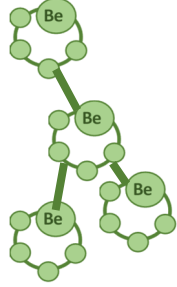

Der selbstermächtigte Bereich und der Versorgungsbereich stehen in einem dynamischen Verhältnis. Wenn der selbstermächtigte Bereich Überschüsse anbietet, soll sie durch den Versorgungsbereich nicht gebremst werden. Sie befinden sich in einem oszillierenden Prozess zwischen Wachsen und Schrumpfen. Diese Dynamik ist ein immanenter Bestandteil der eigenständigen Gemeindeentwicklung.

Umgekehrt: Eine Kirchengemeinde, die den Versorgungsbereich und den selbstermächtigten Bereich zusammenlegt, hat daher nicht fusioniert, sondern „nur“ ihre Aktivitäten gebündelt.

Die Dynamisierung des Wachstums

Wenn eine Kirchengemeinde in einem WIR-Bereich Ressourcen investieren möchte, dann macht sie das in der Regel mit der Option, dass es in diesem Bereich möglich ist, Menschen für ein Engagement zu mobilisieren.

Phase	Aktivität/Merkmale	Rolle
Analyse 	Vielleicht geht der Initiative eine Analyse voraus, um die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs einschätzen zu können.	Initiative
Initiative 	Fällt diese Einschätzung positiv aus, wird (meist) eine Person Initiativen initiieren, um den Kontakt mit Menschen zu bekommen, die von einer derartigen Qualität sind, dass diese Menschen den Kontakt wiederholen wollen. Diese Initiativen können sozialräumlich geprägt, oder einfach die Organisation von Kontaktgelegenheiten sein, die weitere Kontakte ermöglichen.	Initiative
Folger 	Ein Merkmal des Erfolgs einer Initiative ist, dass sich Menschen dem Initiator oder der Initiatorin bzw. der Initiative selbst anschließen. Das sind Menschen, die mitmachen sowie zeitweise und partiell Verantwortung übernehmen.	Initiative
Stabilisieren 	Wenn diejenigen, die sich der Initiative angeschlossen haben, zunehmend bereit sind, ihre partielle und/oder zeitweilige Verantwortung zu wiederholen, kann an eine Stabilisierung gedacht werden. Dabei werden die Aktiven in ihrer Aufgabe bestärkt, sodass sich auch der Typ der Beziehung zu ihnen wandeln kann. Die Betreuung schließt die Reflexion mit ein, wie die Aktiven selbst wieder andere Menschen mobilisieren können. Sie werden zu Initiatorinnen und Initiatoren. In dieser Phase wird die initiiierende Person vom „einsam Kämpfenden“ zu einem Stabilisator.	Betreuung
Tradierung 1 	Die Aktiven werden dabei betreut wie sie die Werte und Prinzipien der Aktivitäten im Bereich aufrechterhalten und immer wieder ins Spiel bringen können. Es geht um den Werte- und Wissenstransfer. Das bedeutet, dass das, was aufgebaut worden ist, nicht zufällig entstanden ist. Vielmehr steckt dahinter ein Modell, zu dem eine Sprachfähigkeit entwickelt werden muss. Die Betreuung versucht auch, die Kompetenz der Initiation, der Betreuung und der Begleitung im System heranzubilden.	Betreuung

<p>Wachsen durch Differenzieren</p> 	<p>Bei komplexeren Aufgabenstellungen oder bei Arbeitsbereichen, die an verschiedenen Orten ausgeführt werden, können die erfolgreiche Phasen bis zu „Tradierung 1“ räumlich ausdifferenziert werden, sodass vernetzte Teams entstehen. Diese brauchen auch eine Multiplikation der Betreuung, die dann mitunter auch von Ehrenamtlichen übernommen werden können.</p> 	<p>Begleitung</p>
<p>Tradierung 2</p> 	<p>Damit das gesamte System sich immer wieder hervorbringen kann, wird eine hohe Aufmerksamkeit auf die Werte, Prinzipien und Arbeitsmethoden gelegt, die weitergegeben werden müssen. Dabei wird auch die Kompetenz der Weitergabe weitergegeben.</p> <p>Damit ist der Tradierungskreislauf geschlossen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen • Routine gewinnen • Weitergeben können 	<p>Begleitung</p>

Zusammenfassung

Mit diesem Modell der Dynamisierung des Wachstums, welches Schrumpfen und Wachsen der Aktivitäten gleichermaßen ermöglichen soll, sind formale Ordnungen vom Kaliber Fusion nicht funktional. Vielmehr können sie zu Verletzungen und Irritationen führen, die für den Prozess der Fusion selbst nicht förderlich sind.

Die Reichweite der Fusion reicht nur bis zur verfassten Kirchengemeinde, nicht jedoch bis zu ihren Aktivitäten. Die Aktivitäten werden durch Begriffe wie koordinieren, kooperieren, zusammenlegen, ausdifferenzieren, wachsen usw. beschrieben.

Im Fokus liegt vielmehr die eigenständige Gemeindeentwicklung. Dort, wie dies während des Fusionsprozesses im Vordergrund der Aufmerksamkeit gehalten werden kann, wird die Fusion auch als erfolgreich beschrieben. Dies ist ein Schlüssel-Wirkfaktor bei der Fusion von Kirchengemeinden wie von Kirchenbezirken.