

# Beilage 1

## Hypothesen

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

<b>DAS ANLIEGEN .....</b>	<b>3</b>
<b>HYPOTHESEN ZUM ANLIEGEN.....</b>	<b>3</b>
BRUCH-HYPOTHESEN .....	4
Brüche auf individueller Ebene:.....	4
Bruch zwischen individueller und kollektiver Ebene .....	5
Brüche auf der kollektiven Ebene .....	5
PROZESS-HYPOTHESEN .....	7
Vor dem Prozess der Fusion.....	7
Während des Fusionsprozesses .....	8
Nach dem Prozess der Fusion .....	8

## Das Anliegen

Das Anliegen für die Studie wird im September 2018 per E-Mail 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.**“ Entsprechend dieses Anliegens wurde die Studie benannt.

## Hypothesen zum Anliegen

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.

Wir gehen, den systemtheoretischen Zugang nutzend, davon aus, dass soziale Systeme aus Kommunikationen bestehen, wobei es sich bei Kirchen um Kommunikationen handelt, die über die einfache wiederholte Interaktion hinausgehen. Dazu wurden Regeln geschaffen, die Sicherheit in der Gestaltung der Wiederholung der Kommunikation bieten. Dieser, wie jeder institutionelle Rahmen, bietet eine „Plattform“ für Menschen, wo sie ihre sozialen Bedürfnisse einbringen und nutzen können. Es handelt sich normalerweise um ein für jede einzelne Person immer wieder ausbalanciertes Agreement 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? Hier bewegen wir uns in jenem Bereich, der in den vielen Reflexionen über Erfolg und Scheitern von Mergers<sup>1</sup> meist mit dem Attribut „Kultur“ versehen wird. Bis zu 70% der Mergers oder Fusionen scheitern an diesen Kulturaspekten bzw. deren Nicht-Berücksichtigung. Ein weiterer Aspekt, der meist nicht ausreichend berücksichtigt ist, sind entstehende „Transaktionskosten“<sup>2</sup>, die z.B. durch unterschiedlichen Controllingsysteme entstehen, welche einen sehr langen Zeitraum für eine gemeinsame Verständigung von Erfolg offenhalten. Bisweilen tragen auch die Überschätzung der Synergieeffekte, ein anderes Verhalten des Marktes als zunächst angenommen oder ein zu hoher Kaufpreis zum Scheitern von Mergers bei. Bei „Mergers unter Gleichen“ - diese sind am ehesten mit Fusionen von Kirchengemeinden vergleichbar - werden vorwiegend die Kulturaspekte ins Treffen geführt und darüber hinaus der Aspekt, ob die gemeinsame Herausforderung eine größere Kraft hat als die interne Konkurrenz in Bezug auf Standort, Namen und Postenbesetzungen. Wenn sich herausstellt, dass auf längere Zeit die „Transaktionskosten“ höher sind als die erwarteten Synergien, dann scheitern Fusionen.

---

<sup>1</sup> Unter Merger versteht man den Zusammenschluss zweier Unternehmen (Organisationen) zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit

<sup>2</sup> Transaktionskosten sind jene Kosten, die zusätzlich entstehen, wenn Zeit und Geld für Konfliktlösungen, Unklarheiten oder für Verzögerungen von Vorhaben oder Durchführungen Aufgaben investiert werden müssen.

Worin besteht nun der Bruch der zu fusionierenden sozialen Systeme? - Unsere Hypothesen:

## Bruch-Hypothesen

### Brüche auf individueller Ebene:

- Bei Fusionen kommt es immer zu Identitätskränkungen.

Was bedeutet das?

Gerade soziale Systeme, die auf eine lange Tradition zurückblicken können, bieten ihren nutzenden individuellen Akteuren Strukturen und eingebürgerte Verhaltenscodes an, an die sich die Menschen gewöhnt haben. Nicht nur das: Sie haben sie inkorporiert, das bedeutet bildhaft gesprochen, dass ihr Körper um diese Gewohnheiten quasi erweitert wurden. Dazu zählt nicht nur das soziale Verhalten, sondern auch Räume und Gegenstände, um welche die eigenen Gewohnheiten „erweitert“ wurden, so z.B. der Parkplatz, den man jeden Morgen vor der Arbeitsstätte anfährt und der üblicherweise frei ist. Sind die Verhaltenscodes in Frage gestellt UND nimmt man zusätzlich die umgebenden Dinge wie Räume, in denen man sich immer wieder routiniert bewegt oder Gegenstände, die man immer wieder benutzt, weg, dann bedeutet dies eine Kränkung, die nicht banal ist, weil es eine Veränderung des eigenen „erweiterten“ Körpers bedeutet. Umgangssprachlich handelt es sich um das, was einem VERTRAUT<sup>3</sup> ist. Diese Vertrautheit ist gestört. Auch wenn Akteure freiwillig eine Fusion eingehen, ist ihnen oft nicht bewusst, was sie sich diesbezüglich zumuten. Meist lässt sich über diese Phänomene schwer sprechen, weil sie nicht so klar bewusst sind.

*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.

Was bedeutet das?

Sobald sich ein Individuum und ein korporativer Akteur aufeinander einlassen (die einfache Form ist Arbeitnehmer – Arbeitgeber), findet ein mehr oder weniger bewusster Tausch statt. Dieser Tausch beinhaltet sieben Aspekte<sup>4</sup> (in Stichworten: Sinn, Leistung/Gabe, Anerkennung, Zugehörigkeit, Geld und geldwerte Leistungen, Sicherheit/Risiko, Verantwortung/Macht), wobei immer nur jeweils zwei bis drei Aspekte eine aktuelle Rolle spielen. Damit dieser Tausch glückt, wird dieser ständig abgecheckt und durch das Individuum in Balance gehalten. Ist der Tausch gerade mal nicht in Balance, dann kann dieser durch andere Aspekte als die gerade bevorzugten vorübergehend ausgeglichen werden – aber nicht auf längere Zeit. Diese Balance ist deshalb nicht banal, weil offenbar unbewusst klar ist, was auf dem Spiel steht: die psychische und körperliche Gesundheit. Die Burnout-Forscherin Christin Maslach hat sechs

<sup>3</sup> Die Vertrautheit ist ein Aspekt der drei Identitätsbildungsprozesse „Zugehörigkeit – Vertrautheit – Abgrenzung“, siehe Beilage 2 „Individualisierung, Identität, Prozesse“

<sup>4</sup> Diese sieben Faktoren wurden oft in Beratungen bearbeitet und sie haben sich bei den Teilnehmenden im hohen Maß als plausibel und nützlich bestätigt. Diese sieben Faktoren wurden bei der Studie „Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden“ nicht explizit abgefragt, aber sie bildeten eine Hintergrundfolie (neben anderen) für die Wahrnehmung der Tauschaspekte.

dieser sieben Faktoren als die Burnout-Treiber identifiziert. Auch über diese Phänomene lässt sich meist nur schwer sprechen, weil sie häufig nicht so klar bewusst sind.

*Einer Fusion muss es gelingen einen neues attraktives Tauscharrangement herzustellen.*

## Bruch zwischen individueller und kollektiver Ebene

Bei Fusionen wird die in Kirchengemeinden meist durch jahrelange Zusammenarbeit entstandene Komplementarität der sich ergänzenden Kompetenzen der Teilnehmenden AkteurInnen in Frage gestellt.

Was bedeutet das?

Ein erfolgreiches Team gibt es nur dann, wenn die Akteurinnen und Akteure eine gemeinsame Aufgabe verfolgen und es dabei gelungen ist, die Kompetenzen so zu mixen, dass sie sich gut ergänzen. Kooperation, so könnte man kodifiziert sagen, ist die Möglichkeit andere zu ergänzen und die Fähigkeit sich ergänzen zu lassen. Auch diese komplementäre Balance steht mitunter durch die Fusion aus der Sicht der Beteiligten in Frage. Aber sie kann auch neue Ergänzungsmöglichkeiten erschließen und daher neue Chancen eröffnen. Das Problem, das was man jahrelang sich erschlossen hat wird eine sicherere Qualität zugeschrieben als das, was man sich für die Zukunft ausmalt. Um das Risiko der zukünftigen Unsicherheit einzugehen, muss auf anderer Ebene ein Sicherheitsversprechen gegenüberstehen. Oft lässt sich auch über diese Phänomene schwer sprechen, weil sie häufig nicht so klar bewusst sind und weil sie häufig auch als „Faustpfand für Verhandlungen“ benutzt werden wollen.

*Einer Fusion muss es gelingen, eine neue komplementäre Beziehung zwischen Individuen und System zu ermöglichen.*

## Brüche auf der kollektiven Ebene

➤ Bei Fusionen steht die gewohnte Weise der Selbsthervorbringung in Frage.

Was bedeutet das?

So wie eine Pflanze, wenn sie ausreichend Sonne, Wasser und Mineralstoffe zur Verfügung hat, sich immer wieder selbst hervorbringt, gilt dies (unter anderen Voraussetzungen) auch für soziale Systeme. Diese Selbsthervorbringung markiert den Unterschied zwischen Lebendigkeit und nicht Lebendigkeit. So wie die Pflanze ihre innere determinierende Struktur hat, die dafür sorgt, dass sie sich bei günstigen Voraussetzungen immer als die selbe Pflanze herausbildet, kann man auch für soziale Systeme (nicht in der Weise determiniert, wie bei Pflanzen) annehmen, dass sie einer inneren Logik folgen, die dafür sorgt, dass sie immer wieder in etwa das Gleiche hervorbringen. Eine Kirchengemeinde hat eine innere Logik, die dafür sorgt, dass immer wieder eine Kirchengemeinde hervorgebracht wird. Sie hat auch, um bei der Metapher zu bleiben, das kirchenrechtliche Anspruchssystem für Ressourcen (Wasser) zur Verfügung. Und sie hat auch den Zuspruch zur Verfügung, den sie von den Menschen als Energie (Sonne) bekommt, je nachdem wie offen sie sich zeigt. Wir haben zur Konfiguration

der inneren Logiken Merkmale<sup>5</sup> für Lebendigkeit identifiziert (siehe Bericht auf Seite 17), die ein soziales System in seinem Inneren gestalten muss, damit es sich auch in Zukunft selbst hervorbringen kann. Normalerweise werden diese Merkmale nicht vollumfänglich bewusst, wenn man in soziale Systeme hineinwächst. Es funktioniert wie von selbst. Bei Fusionen ist das, was selbstverständlich scheint, zumindest irritiert. Daher braucht es von einigen Leuten zumindest einen Blick hinter die Kulissen des Selbstverständlichen. Meist lässt sich über diese Phänomene schwer sprechen, weil es ganz selten vorkommt, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure die Faktoren kennen und nicht wissen, wie sie konfiguriert werden sollen.

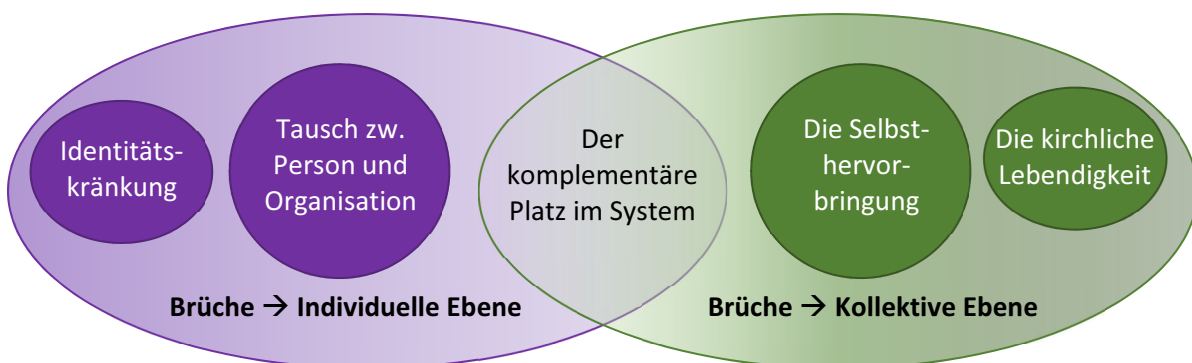
*Einer Fusion muss es gelingen, neue Arrangements der Selbsthervorbringung zu bilden.*

- Bei Fusionen werden die sieben Merkmale kirchlicher Lebendigkeit meist offengelegt. Was bedeutet das?

Die sieben Merkmale kirchlicher Lebendigkeit<sup>6</sup> sind Ämterbesetzung, Gemeinschaft, Expertisehandeln, Erneuerung, Masse ansprechen können, Normangebotszuschreibung. Diese Offenlegung kann für die eine Kirchengemeinde angenehm sein, für eine andere aber unangenehm. Das Ausmaß, in dem diese Merkmale für eine Kirchengemeinde zutreffen, zeigen ihre Stärke oder Schwäche im Vergleich zu jeder anderen Kirchengemeinde. Dieser Vergleich gebiert im Hintergrund oftmals auch die versteckten Ansprüche in Bezug auf Positionen in der neuen Kirchengemeinde. Auch hier ist es nicht immer selbstverständlich über diese Aspekte einen offenen Austausch zu pflegen, weil die „Verletzungsgefahr“ vermieden werden will.

*Einer Fusion muss es gelingen, in absehbarer Zeit eine gleiche oder eine stärkere Ausprägung dieser (zumindest einiger) Merkmale kirchlicher Lebendigkeit hervorzubringen.*

Im folgenden Bild sind die Bruch-Hypothesen zusammengefasst:



<sup>5</sup> siehe auch: Baumfeld, L. (2015), in Klartext: Lebendigkeit und Institution. Offenes Denken in Kirche und Regionalentwicklung. EKD-Zentrum für Mission in der Region, Dortmund;

[https://www.zmir.de/wp-content/uploads/2016/01/klar\\_LebendigkeitInstitution\\_screen.pdf](https://www.zmir.de/wp-content/uploads/2016/01/klar_LebendigkeitInstitution_screen.pdf)

<sup>6</sup> Vorsicht: aus dieser Auflistung erschließt sich noch nicht einwandfrei ihre Bedeutung - da könnten noch Überraschungen drinnen stecken. Deren Beschreibung würde hier den Rahmen sprengen. Sie wurden in vielen Workshops in kirchlichen Beratungs- oder Seminarsettings überprüft und immer als plausibel erachtet.

All diesen Bruch-Hypothesen ist gemein, dass sie schwer besprechbar sind.

## Prozess-Hypothesen

Zum Überblick die Prozessphasen, die bei einer Fusion bedeutend sind:



### Vor dem Prozess der Fusion

Die Tatsache, dass es sich bei Fusionen um Dimensionen handelt, die schwer besprechbar sind, weist darauf hin, dass der Prozess behutsam gestaltet sein will.

- Weil die Fusion so viele Unbekannte<sup>7</sup> hat, ist es ratsam, vorher so viel Sicherheit wie möglich anzubieten.

Was bedeutet das?

Wer fusioniert, beschließt in eine unbekannte Zukunft zu gehen. Normalerweise wollen die Akteure so viel Sicherheit (den Anteil an Sicherheit, den sie schätzen) wie möglich im Vorhinein festzulegen. Diese Sicherheit können übergeordnete Ordnungs-Akteure anbieten, wie z.B. die Landeskirche in Bezug auf die Gehälter. Diese Sicherheit können sich die Partner der Fusion vor der Fusion anbieten, indem sie sich zu gemeinsamen Prinzipien verpflichten. Die Hypothese ist nun: Je mehr an Sicherheit im Vorfeld „unter Dach und Fach“ gebracht ist, desto leichter ist es, über die anderen Aspekte zu verhandeln.

*Eine Fusion muss den Beteiligten ein Minimum an Sicherheit anbieten.*

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

Was bedeutet das?

Wir nennen dies die Selbstbeschreibung der Fusion. Es macht, so die Hypothese, einen Unterschied, ob die Geschichten des guten Grundes davon handeln, dass „der Karren“ an die Wand fährt oder dass man gemeinsam vielversprechende Zukunfts- und damit Überlebenschancen sieht. Nach allem, was wir über bruchartige Veränderungen wissen, muss zumindest eine der beiden Geschichten intensiv erzählt werden. Diese Geschichten brauchen Raum und Respekt. Häufig wird die „Wandmetapher“ erzählt. Die Energie und die Leichtigkeit der Umsetzung einer Lösung ist jedoch besser, wenn die Zukunftschancenmetapher zumindest genauso intensiv ist wie die Wandmetapher. Die Zukunftschancenmetapher

<sup>7</sup> Institutionstheoretisch ist das die „unvollständige Information“, die man über andere Akteure hat.

ermöglicht einen leichteren Umgang mit den Aspekten, die in den Brüche-Hypothesen angesprochen sind.

*Eine Fusion braucht intensive Geschichten zum guten Grund der Fusion.*

## Während des Fusionsprozesses

### ➤ Die Figur des Dritten inszenieren.

Was bedeutet das?

Aus der Tatsache, dass die Brüche-Hypothesen allesamt schwer besprechbare Aspekte beschreiben, könnte man schlussfolgern, dass der Prozess so zu gestalten ist, dass sie alle besprechbar gemacht werden. Hier wird jedoch die Hypothese vertreten, dass es darauf ankommt, die „Intimität“ der teilnehmenden Verhandellnden zu respektieren und zugleich kommunikative Räume anzubieten, innerhalb derer die Beteiligte selbst entscheiden, was und wieviel sie in den besprechbaren Bereich „verschieben“ wollen. Dies verlangt behutsames Vorgehen und Geschick. Dazu zählt vor allem die „Figur des Dritten“ im Prozess zu inszenieren. Die Figur des Dritten ist umgangssprachlich das „Scharnier“, innerhalb dessen entweder die Beteiligten zu einer behutsamen Metareflexion eingeladen werden oder man engagiert externe Personen, die beobachtend in den Prozessen eingebunden sind und dann ihre Beobachtungen in der Metareflexion preisgeben. Sie können Dinge ansprechen, die Akteure des Systems (oft aus Loyalitätsgründen) nicht ansprechen können. Die Hypothese ist, dass Metareflexion die mentalen Landkarten über das eigene System ausdifferenziert und dass so neue Verortungsmöglichkeiten durch Vielfalt erschlossen werden.

*Eine Fusion braucht einen Raum für Metareflexion.*

## Nach dem Prozess der Fusion

### ➤ Fusion braucht einen beobachteten Zeitkorridor nach der Fusion.

Was bedeutet das?

Rechtlich gibt es normalerweise einen Stichtag, an dem die Fusion wirksam wird und damit die neuen Struktur- und Anspruchsregeln gelten. Sozial braucht der Stichtag eine „Ausdehnung“ in einen Korridor, der einer bewussten Gestaltung bedarf. Dazu die Subhypothesen:

#### **Die Hypothese a:**

*So wie Menschen, wenn sie sich z.B. ein teures Auto kaufen, häufig auch nach dem Kauf noch Vergleiche mit anderen Autos machen, gegen die sie sich entschieden haben, weil sie für ihre gute Entscheidung eine wiederholte Bestätigung suchen, so brauchen auch die beteiligten Akteure einer Fusion diese Bestätigung. Dabei können die Aspekte, die in den Bruch-Hypothesen angesprochen wurden, als gemeinsam beobachtbare Indikatoren ausgewählt werden, um sie humorvoll und wertschätzend zu beobachten. Es darf auch zu „Rückschlägen“ kommen.*



**Die Hypothese b:**

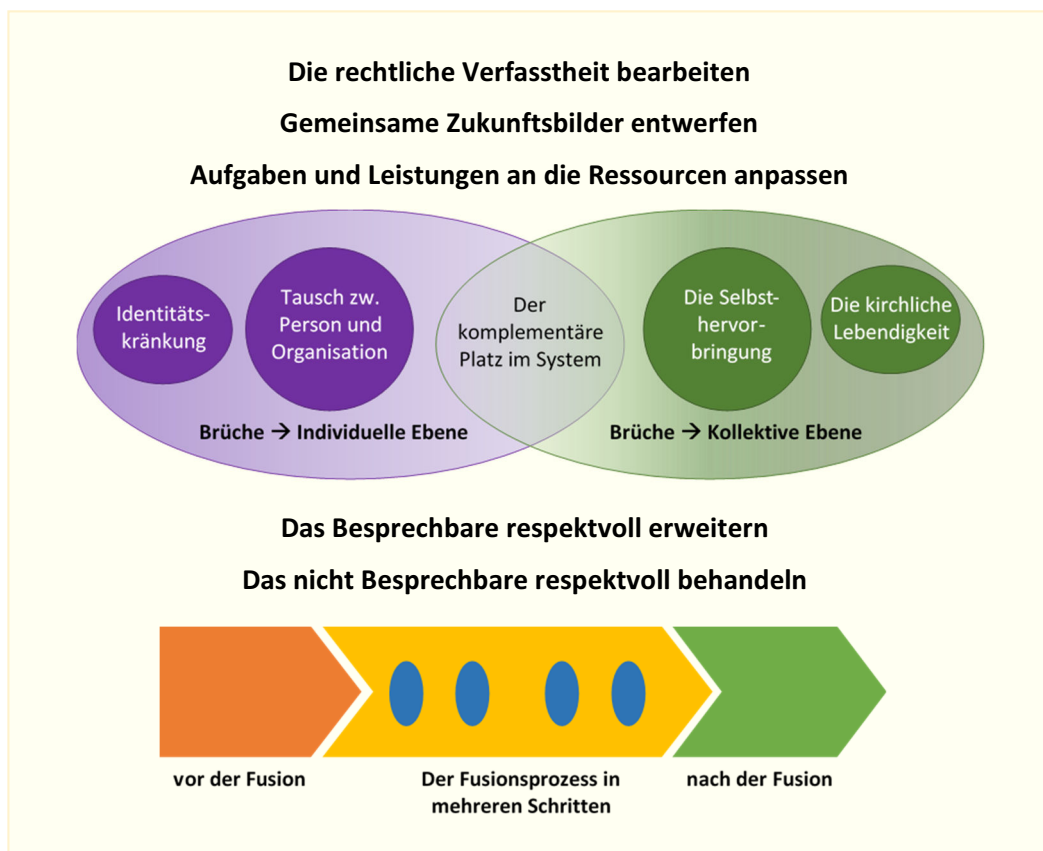
So wie Menschen, wenn sie sich auf einen anspruchsvollen Weg begeben, diesen auch mit guten Geschichten anreichern wollen, bedarf es auch hier der bewussten Räume sich Geschichte zu erzählen und sie vor allem weitererzählbar zu machen. Die Qualität der Quellgeschichte, wie wir vor allem aus der christlichen Tradition und aus dem Status von Minderheiten in einer Gesellschaft wissen, hat eine ungemeine Kraft für das nachhaltige Bestehen des neuen Systems.

**Die Hypothese c:**

Wenn sich Menschen auf den gemeinsamen Weg machen, bilden sie neue Identitäten heraus. Dabei handelt es sich um drei Prozesse (die zum Teil schon angesprochen wurden), nämlich die Fähigkeit Vertrautheit herzustellen, die Fähigkeit Zugehörigkeit zu erzeugen und die Fähigkeit zu wissen, was „ihres“ ist und was „nicht ihres“ ist. Diese drei Fähigkeiten bedürfen der besonderen Aufmerksamkeit nach der Fusion.

Nun, wer bis hierher gelesen hat, könnte den Impuls verspüren zu meinen, das seien schon die Wirksamkeitsfaktoren. Voilà – es sind Hypothesen, die gewiss eine Plausibilität haben. Aber sie wurden zum Zeitpunkt der Erstellung noch nicht auf das System der Fusion in der Evangelischen Landeskirche Württemberg hin überprüft.

Zusammenfassend seien an dieser Stelle das Bild der Brüche-Hypothesen und das Prozessbild noch zusammengeführt:



Darüber hinaus bergen die Lebendigkeitsmerkmale sozialer Systeme noch einige Überraschungen und Elemente, die nur durch Überprüfung ans Licht gebracht werden können, z.B. welchen Einfluss die räumliche Nähe oder Distanz der Menschen auf jene Kontakt-Gelegenheiten hat, die erforderlich sind, um ein Minimum an Dichte der ungezwungenen Kommunikation aufrecht erhalten zu können. Oder welche Möglichkeiten die Fusion bereitet, neben den traditionellen kirchlichen Sozialisierungswegen auch andere Wege anzubieten u.a.m.