

Hans-Hermann Pompe: Weiche und harte Faktoren, Beschleuniger und Bremser in regionalen Kooperationen und Fusionen

Forum: "Chancen und Grenzen von Fusionen, Regionen und Kooperationen" (AMD-Kongress „Brannte nicht unser Herz...“, Dienstag 25.9.2012)

Bis 2.000 war die kirchliche Welt in Sachen Kooperation für mich eindeutig geregelt. Seit 1983 Gemeindepfarrer in einer von fünf neu aus einer großen Fusion entstandenen Wuppertaler Gemeinden im Oberbarmer Raum, drei Pfarrstellen, eine Predigtstelle - da interessierten mich Nachbargemeinden wenig und der Kirchenbezirk nur, wo wir ihn brauchten. - Kritisch im Rückblick sehe ich das latente Konkurrenzgefühl unter den Gemeinden: Wer ist am erfolgreichsten? sowie die enge Kirchturperspektive, die ich wie viele andere kritiklos lebte. Positiv würdige ich im Nachhinein, dass in der Gemeinde Kooperation und Zusammenarbeit Standard war – die Pfarrbezirke spielten so gut wie keine Rolle mehr, wir teilten uns die Arbeit (inkl. Amtshandlungen) weitgehend funktional und gabenorientiert auf, was auch bei den Ehrenamtlichen enorm viel freisetzte.

Im Jahr 2000 wechselte ich in die Leitung der missionarischen Dienste der rheinischen Kirche. Spätestens hier nahm ich wahr, dass Kirchenkreise größere Gebiete abdecken und andere Zielgruppen erreichen als eine Einzelgemeinde: Kirchenkreise sind weit mehr als nur Verwaltungseinheiten. Ich realisierte, dass die Landeskirche sehr wohl auch das lokale wie das regionale missionarische Setting mitbestimmt. Gesellschaftlich wahrgenommen werden die evangelische Kirche und ihre Angebote immer als Ganzes: Pleiten, Pech und Pannen von Teilbereichen werden allen aufs Konto geschrieben, vom Glanz eines klugen evangelischen Vertreters in den Medien kann man sich ebenfalls lokal etwas abschneiden.

Seit 2009 teile ich mit meinen Kollegen im Zentrum für Mission in der Region (ZMiR) die Herausforderung, evangelische Gemeinden, Kirchenbezirke und Landeskirchen bei Mission in der Region und bei sinnvoller Kooperation zu begleiten. In 17 regionalen Pilotprojekten in ganz Deutschland erproben wir Grundbedingungen gelingender regionaler Zusammenarbeit, benennen den Mehrwert missionarischer Kooperationen, identifizieren Bremser wie Förderer einer gemeinsam wahrgenommenen Verantwortung für das Evangelium und stellen die Ergebnisse als Materialien in der gesamten EKD zur Verfügung.

Was haben wir über gelingende Kooperation und Fusionen bisher gelernt? Ich konzentriere mich auf einige harte und weiche Faktoren sowie einige Beschleuniger und Bremser.

1. Weiche Faktoren

Sie sind kaum planbar, sind schwer einzufordern, müssen aber unbedingt berücksichtigt werden, um wirkungsvoll zu arbeiten. Weiche Faktoren sind z.B.

- *Ausreichende Kommunikation.* Man kann nie zuviel kommunizieren! Kommunikation braucht z.B. Transparenz, vorlaufende Information, Beteiligung der Betroffenen. „Die Kommunikation, die in einem Veränderungsprozess nötig ist, wird etwa das 10-fache von dem betragen, was du für nötig hältst!“ (Carli Fiorina, CEO Hewlett-Packard)
- *Zwischenmenschliche Beziehungen.* Etwa: Akzeptieren sich zwei wichtige Mandatsträger? Gibt es auch persönliche Begegnungs-Ebenen? Im Grunde geht es um die Sozialkompetenz der Verantwortlichen.
- *Vertrauen.* Gehen die Beteiligten mit einem Grundvorschuss von Vertrauen in Anpassungsprozesse? Gibt es schon vor und begleitend zu Projekten oder Strukturmaßnahmen vertrauensfördernde Maßnahmen? - Das ZMiR hat dafür als Werkzeug zur Vertrauensbildung in der Region sieben einfache Klimaverbesserer zusammengestellt.¹

¹ Pompe/Ebert, Vertrauensbildung in der Region. Sieben Klimaverbesserer für Kooperation, Mission und Entlastung in der Region. Bestellung oder download unter: www.zmir.de

- *Gastfreundschaft und Großzügigkeit.* Dazu gehören informelle Begegnungen, am besten bei gemeinsamen Essen, ebenso auch das Zurücknehmen der stärkeren Partner. - So hat sich die zahlenmäßig dominierende Nordelbische Kirche bei der Bildung der Nordkirche enorm zurückgenommen, was den beiden kleinen Partner sehr geholfen hat.
- *Offenheit für sich verändernde Verläufe.* Egal, was man plant und welche Ziele abgesprochen werden: „Wasser sucht sich seinen Weg“². Es geht um die Freiheit zur individuellen Anpassung zentraler Prozesse, um die Fähigkeit zum Verändern von Zielen aufgrund der Prozessentwicklung, zum Nachjustieren in Prozess-Schritten.
- *Ermutigung und Inspiration.* Auch dies ist schwer planbar, gehört aber ins Zentrum: Ehrliche Wertschätzung, gerne gegebenes Lob, regelmäßiges Feedback. - Eine große Zukunftswerkstatt zweier hessischer Dekanate wurde durch eine Videobotschaft von Kirchenpräsident Jung eröffnet. Die Anwesenden haben das wie eine - terminlich nicht mögliche - Teilnahme ihres leitenden Geistlichen empfunden.
- Jedes Leitungs-Mandat braucht *Werben um Zustimmung.* Leitung in Veränderung setzt auf die Zustimmung der Betroffenen: Autorität wird erworben, nicht in Ämtern verliehen.³
- Konzentration auf *veränderungsfreudige Typen.* Wen beruft man in die Gremien? Welche Person-Typen sind in Veränderungsprozessen am hilfreichsten? - Die Kreissynode des westfälischen Kirchenkreises Iserlohn hat in die Steuerungsgruppe des Anpassungsprozesses „Strukturen in Bewegung“ unter Abweichen vom repräsentativen Proporz Personen mit besonderer Begabung und Lust berufen. - Das ZMiR bietet zum Umgang mit verschiedenen Persontypen das Werkzeug „Innovationen und frühe Mehrheiten“ an.⁴
- *Traditionen und Gewohnheiten ernst nehmen.* Stehen ‚Altes Wertschätzen‘ und ‚Neues Wagen‘ in einer guten Balance? Viel Unsicherheit im Vorfeld von Kooperation oder Fusion kann z.B. durch regelmäßigen Kanzeltausch der Prediger/innen abgebaut werden. Bei der schmerzhaften Aufgabe von Gebäuden helfen Rituale wie Übernahme von symbolhaften Gegenständen in das Neue.

2. Harte, direkte Faktoren

Sie sind leichter zu erkennen, zu benennen und in Pläne und Aufgaben zu fassen. Deshalb drängen sie sich häufig vor und dominieren andere Faktoren. Harte Faktoren sind z. B:

- Konkret fassbarer *Handlungs-Bedarf.* Etwa jede Art von finanziellem Druck; demographische Entwicklungen (inkl. Zuzug/ Wegzug); Landessynodale Beschlüsse; Polit Rahmenvorgaben etc.
- *Gebäude, Haushalt und Stellen.* Das offensichtlich Gegebene und Gesetzte (Allerdings nicht die Persönlichkeiten der Stelleninhaber!)
- *Kirchenordnung, Dienstrecht und Strukturen:* Selbst hier gibt es Interpretationsräume. Sind Kirchenordnungen als Ermöglichung („der Rahmen soll Leben ermöglichen“) oder als Einschränkung („Was nicht ausdrücklich erlaubt ist, ist zu verhindern“) zu interpretieren? Wirken Verwaltungen und Landeskirchenämter v.a. auf als Unterstützer (Dienstleister) oder als Aufsicht (Kontrolleure)?
- *lokal und regional vorhandene Ressourcen, Begabungen:* Was da ist, muss reichen. Aber möglicherweise ist viel mehr vorhanden, als wir ahnen?

² Eine Erfahrung aus den nordelbischen Reformprozess. Vgl. Ulrike Brand-Seiß, Entwicklung von Regionen in der Nordelbischen Kirche. Erfahrungen aus dem nordelbischen Reformprozess 2004 – 2009, in: D.Hörsch, H.-H. Pompe (Hg), Region – Gestaltungsraum der Kirche (KiA 4), Leipzig 2012, 156

³ Vgl. „Verantwortung annehmen und Leitung gestalten“. Thesen 33-37 in: ZMiR, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum, Dortmund 2012. Bestellung oder download unter: www.zmir.de

⁴ Vgl. H.-H. Pompe, Innovationen und frühe Mehrheiten. Die Diffusionsformel von Everett Rogers für die Evangelische Kirche. Bestellung oder download unter www.zmir.de/material

Harte und weiche Faktoren in guter Balance

Die wichtige Aufgabe ist: Beide Faktorengruppen aufmerksam wahrnehmen, weiche Faktoren berücksichtigen und mit harten zusammen halten. Wer die weichen Faktoren vernachlässigt, wird sie hinterher als Verhinderung oder Verzögerung zu spüren bekommen. Sie sind schwer planbar, manches ergibt sich erst – aber sie sind genauso wichtig wie die harten, greifbaren Faktoren. Weiche Faktoren befördern Entscheidungen, schaffen Konsense, tauchen aber selten in Beschlüssen oder Protokollen auf.

3. Beschleuniger für Kooperations- und Fusionsprozesse

Sie wirken wie Öl im Getriebe jeder Kooperation und Fusion. Gewollt, bestärkt und wirkungsvoll eingesetzt können sie Widerstand integrieren, mühsame Prozesse vitalisieren und Ergebnisse hervorrufen. Dazu gehören z.B.

- *Innovatives Denken und Freiräume.* Wo Fusionen nicht auf Ausweitung gleicher Strukturen auf höherer Ebene zielen, sondern mit innovativen Elementen auf einen für alle erkennbaren Mehrwert, steigt die Motivation: Dann schaffen auch Schrumpfen oder Verkleinern so etwas wie eine Zukunftshoffnung. - Der Kirchenkreis Wittstock-Ruppin (EKBO) hat ein landeskirchliches Ermöglichungsgesetz: Dort werden z.B. neue Stellenteilungen in den Regionen erprobt. Die Landeskirche ermöglicht hiermit ein Labor auf Zeit, um Neues zu erproben.
- *Gemeinsame gute Vorerfahrungen.* Inhaltliche Zusammenarbeit in problemlosen Bereichen schafft Vertrauen für problematische Bereiche.
- *Netzwerkstrukturen.* Sie müssen nicht Proporz wahren oder repräsentativ sein, sondern sie verbinden die Motivierten. Wer Netzwerke parallel zu Gremien ermöglicht und für wechselseitige Kommunikation sorgt, hält die Innovativen und Motivierten mit an Bord, denen Gremienarbeit zu wenig effektiv erscheint.
- *Fehlerfreundliche Dienstaufsicht.* Bischof Graham Cray schildert ein neues Denken in den Leitungsebenen der anglikanischen Kirche. Statt ‚Der Bischof würde das nie erlauben!‘ erleben Gemeinden ‚Der Bischof wäre sehr enttäuscht!‘, wenn wir missionarische Initiativen und Experimente nicht versucht hätten!⁵
- *Gesellschaftliche Wahrnehmung stärken:* Gemeinsame Aufgaben und Herausforderungen schaffen mehr Motivation als mühsame Kompromisse über kleinste gemeinsame Nenner. - Die Sehhilfen der Milieuforschung etwa schaffen wichtige Aha-Effekte⁶. - Annahme von missionarischen oder politischen Herausforderungen in der Gesellschaft bringen Gemeinden und Regionen zusammen.⁷
- *Die Interessen der anderen sehen* und sich zu eigen machen. Aus der Vorabfrage zum Forum: „Wie kann ich dafür Sorge tragen, dass die Interessen des anderen verwirklicht werden?“

4. Bremsen, Risiken und Nebenwirkungen

Sie bewirken den meisten Widerstand und können viel Energie binden. Übersehen oder Verdrängen verstärken sie nur. Sie brauchen ihren Raum, dürfen aber kein Vetorecht gegen

⁵ Vgl. H. Hempelmann, M. Herbst, M. Weimer (Hg): Gemeinde 2.0. Frische Formen für die Kirche von heute, (BEGPraxis), Neukirchen-Vluyn 2011, 69

⁶ Vgl die Auswertung der Sinus-Milieus für eine regionale Kampagne „Kurse zum Glauben“ in den badischen Dekanaten Heidelberg und Ladenburg-Weinheim. Zu beziehen über das ZMiR. – Zur Einführung in die Sinus-Milieus ist z.B. geeignet: H. Hempelmann, Lebenswelten und Glaubensweisen verschiedener Milieus als Herausforderung für Mission und Bildung, download unter www.zmir.de/material/Aufsätze.

⁷ Hilfreich dazu der Interview-Leitfaden „Schlüsselpersonen vor Ort und in der Region“ sowie „ZMiR-Praktisch: Salz der Region. Missionarische Präsenz. Arbeitsheft mit sechs Impulsen“. Bestellung oder download unter: www.zmir.de

mehrheitliche Beschlüsse oder notwendige Veränderung beanspruchen⁸. Zu ihnen gehören z.B.

- *Finanz-Besitzstände, Orte, Gebäude und Traditionen*: Sie sind tiefer verwurzelt als man ahnt. Verständlich: An ihnen hängen Identitäten oder Gewinnabschätzungen. Aber viele von ihnen leben auch aus überalterten Bildern. Das mittelalterliche Paradigma der Parochie heißt: Gemeinde = Gebäude + Pfarrstelle + Sonntags(-Morgen)Gottesdienst. Das passt kaum noch in die Postmoderne, aber es formt weiter die DNA des kirchlichen Denkens.
- *Fusion als erlebte „Sparkasse“*: Wer zu leichtfertig von Synergie redet, wo die Ergebnisse dies nicht hergeben, verliert das Vertrauen. - Ein Presbyter sagte: „Das wird wie in meiner Firma ausgehen: Hinterher müssen weniger Leute die gleiche Arbeit machen, die wir jetzt schon nicht schaffen.“ - Ähnlich wirkt es, wenn ein unverändertes ‚Weiter so‘ in nur etwas größeren Einheiten absehbar ist.
- *Neid und Konkurrenz*. Es gibt viel Misstrauen unter Hauptamtlichen, v.a. unter Pfarrer/innen. Man redet von „theologischen Bauchschmerzen“ und meint: Emotional komme ich mit den Kollegen nicht klar. Möglicherweise wurzelt es darin, dass ein wichtiges Instrument der theolog. Ausbildung die Anwendung von Kritik ist, während Anerkennung und Zustimmung kaum geübt werden. Auch Teamplay ist noch (zu) selten Teil der Aus- und Fortbildung.
- *Fehlendes regionales Denken*. Ehrenamtliches Engagement entsteht meist lokal, weil es Nähe und Interesse braucht. Aber es wird gerne lokal gebunden und eingeschweißt, weil regionales Denken als Bedrohung lokaler Bindung empfunden wird. - Ein Pfälzer Kollege erzählt von der überraschten Reaktion zweier Nachbar-Gemeinden, die zum ersten Mal seit Jahrhunderten kooperierten: „Es war ja gar nicht so schlimm ...“
- *Vermehrung der Gremienbelastung* ohne Einsparungen an anderen Punkten. Bischof John Finney (GB, Wakefield) erzählte: „Im ersten Jahr habe ich die Hälfte der Gremien beendet, um Freiraum für Neues zu schaffen“. Oft fehlt eine *Tun- und Lassen-Strategie*: Es wird nur aufgesattelt, kaum gefragt: Was soll für dieses Wichtigere aufgegeben werden?
- *Angst vor Veränderung*. Veränderung erzeugt Angst, weil Vertrautes auf dem Spiel steht. Die Wenigsten wollen sich gerne ändern: Änderung macht Mühe, schafft Unsicherheit. - Eine Kollegin stellte im Presbyterium einer rheinischen Großstadtgemeinde ein Werkzeug der Gemeindeentwicklung vor. Ein Ältester fragte: „Habe ich das richtig verstanden, dass das unsere Gemeinde verändern wird?“ Als sie bejahte, sagte er: „Dann will ich das nicht.“ - Kommentar des Superintendenten: „Diese Gemeinde hätte Veränderung am nötigsten.“ - Das ZMiR bietet deshalb „Veränderung aktiv gestalten“ an, ein kleines Arbeitsheft zur Vorbereitung von Veränderungsprozessen.⁹

Nachbemerkung:

Der wichtigste Motivator zu Kooperation, die einfachste Überwindung von Angst und Widerstand, die wirkungsvollste Medizin gegen Müdigkeit oder Resignation ist und bleibt eine gemeinsam entdeckte Verheißung Gottes, ein inspirierendes Thema, eine verlockende Utopie in der Region¹⁰. Im Forum wurde dieser Aspekt abgedeckt in dem parallelen Referat von Landessuperintendent Eckhard Gorka (Hildesheim).

Verfasser: Pfr. Hans-Hermann Pompe, EKD-Zentrum Mission in der Region Dortmund, www.zmir.de

⁸ Vgl. „Widerstand wahrnehmen und Dynamik zulassen“, These 22-24 in: ZMiR, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum, Dortmund 2012. Bestellung oder download unter: www.zmir.de
⁹ ZMiR-Praktisch: Veränderung aktiv gestalten. Arbeitsheft mit sechs Impulsen. Bestellung oder download unter: www.zmir.de

¹⁰ Vgl dazu „Utopie empfangen und Thema setzen“; These 15-17 in: ZMiR, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum, Dortmund 2012. Bestellung oder download unter: www.zmir.de