

**CHANCEN UND RISIKEN
VON FUSIONEN
AUF DEM HINTERGRUND DER SITUATION
IM BISTUM MAGDEBURG**

Theoriearbeit zum Abschluss der Ausbildung
Organisationsentwicklung/Gemeindeberatung

Verfasser: Magnus Koschig
Datum: 28. Januar 2005

Gliederung

1. Einleitung	- 03 -
2. Begrifflichkeiten	- 04 -
3. Chancen und Risiken von Fusionsprozessen	- 05 -
3.1. Die psychologischen Faktoren – Phasen des Wandels	- 05 -
3.1.1. Die Phase des Schocks	- 06 -
3.1.2. Die Phase der Ungläubigkeit	- 07 -
3.1.3. Die Phase der Aufgabe	- 08 -
3.1.4. Die Phase der Realisierung einer neuen Identität	- 08 -
3.2. Die Kommunikation	- 09 -
3.2.1. Die Realistic-Merger-Preview	- 09 -
3.2.2. Hautnahe Kommunikation	- 10 -
3.2.3. Externe Kommunikation	- 11 -
3.3. Die Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen	- 12 -
3.3.1. Kulturen kennen lernen	- 13 -
3.3.2. Kulturen zusammenführen	- 14 -
3.3.3. Aus den Fehlern der Wiedervereinigung lernen	- 16 -
4. Adler müssen fliegen – Schlussbemerkungen	- 17 -

1. Einleitung

Der katholischen Kirche weht in unserem Land der Wind orkanartig ins Gesicht. Der Bankrott des Bistums Berlin hat deutlich gemacht, wie sehr das Unternehmen Kirche in die Krise geraten ist. Ostdeutschland ist heute so a-religiös, wie Bayern zahlenmässig katholisch ist.¹ Die zunehmenden Kirchenaustritte, die schlechte Finanzsituation und die abnehmende Zahl der Geistlichen haben die Bistümer veranlasst, über neue Strukturen nachzudenken. Egal, ob es sich um eine Gemeinschaft von Gemeinden, um pastorale Räume, um Pfarrverbände oder um neue Pfarreien handelt, überall wird versucht, durch Fusionen Synergien herzustellen. Das Mitte der 90er Jahre eingesetzte Fusionsfieber in der Wirtschaft hat nun auch die Kirchen erfasst. Doch gerade die Wirtschaft signalisiert die ersten Enttäuschungen. „Mit 25% haben die größten Deals die geringste Erfolgsrate. (Mercer Management Consulting)“² 60 bis 80% aller Fusionen verfehlen nach Einschätzung von Experten die gesteckten Fusionsziele und werden dadurch zu einem Misserfolg. Worin liegen die Ursachen für diese geringe Erfolgsquote und was kann die Kirche aus diesen Entwicklungen lernen, um den notwendigen Wandel positiv zu gestalten?

Im Bistum Magdeburg begann 2000 das Pastorale Zukunftsgespräch (PZG), deren Beschlüsse der scheidende Bischof Leo Nowak im Februar 2004 in Kraft setzte. Zu diesen Beschlüssen gehört eine Umstrukturierung des Bistums. Im Beschlusstext „Den Aufbruch gestalten Strukturen und Zuständigkeiten im Bistum Magdeburg“³ wurde als Ziel formuliert, die derzeit im Schematismus aufgeführten 199 Gemeinden, von denen 87 seelsorglich anderen zugeordnet sind, auf 50 bis 70 Pfarreien zu reduzieren (Heute wird meistens davon gesprochen, dass 55 Pfarreien im gesamten Bistum übrig bleiben.). Bis zum Oktober dieses Jahres haben alle Gemeinden des Bistums ein Votum für mögliche Verbände abgegeben. Diese Vorschläge werden derzeit geprüft und überarbeitet, um dem neu ernannten Bischof die veränderte Bistumslandkarte zum Beschluss vorzulegen. Im Bistum Magdeburg wird demzufolge jede Gemeinde von einer Fusion betroffen sein. Welche Chancen und welche Risiken liegen in diesen Prozessen? Was muss beachtet werden, damit diese Prozesse zu einer lebendigen, missionarischen Kirche in unserem Land führen? Wenn in den neuen Bundesländern über Fusionen gesprochen wird, dann haben viele Mitbürgerinnen und Mitbürger bewusst oder unbewusst den Fusionsprozess „Deutsche Einheit“ im Gedächtnis. Als die Wende mit dem Ruf: „Wir sind das Volk“ eingeleitet wurde, war die Mehrheit der Bevölkerung willens, die Deutsche Einheit auch unter persönlichen Opfern zu verwirklichen. Als in diesem Sommer die Menschen mit dem Ruf: „Wir sind das Volk“ gegen Hartz IV demonstrierten, wurde deutlich, dass die Deutsche Einheit auch zu den wenig erfolgreichen Fusionsprozessen gehört. Auch wenn der Wunsch nach einem Wiedererrichten der Mauer nicht ernst gemeint ist, macht er doch deutlich, dass die Mauer in den Köpfen von „Ossis“ und „Wessis“ weiter existiert und es ein nur gering ausgebildetes Wir-Gefühl gibt. Woran liegt es, dass viele im Osten mit dem Gefühl leben, bei der Wiedervereinigung benachteiligt und über den Tisch gezogen worden zu sein? Welche positiven Auswirkungen – im Sinne von Motivation, es besser machen zu wollen und zu können – kann dies für die anstehenden Pfarreineugründungen im Bistum haben? Und welche Fehler können und müssen vermieden werden?

Um die Chancen und Risiken der anstehenden Fusionen aufzeigen zu können, gilt es zunächst, die Begrifflichkeiten zu klären.

¹ Vgl. Michael Schramm, Das Gottesunternehmen. Die katholische Kirche auf dem Religionsmarkt, Leipzig 2000

² Vgl. Roland Geschwill, Fusionen erfolgreich managen. Wege aus der Integrationsfalle, Heidelberg 2000, S. 32

³ Annette Schleinzer/Raimund Sternal (Hg.), Um Gottes und der Menschen willen – den Aufbruch wagen. Dokumentation des Pastoralen Zukunftsgesprächs im Bistum Magdeburg, Leipzig 2004

2. Begrifflichkeiten

Eine Fusion ist die Verschmelzung von mehreren selbstständigen Einheiten zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit unter Aufgabe der bisherigen Selbständigkeit. Da dies auf ganz unterschiedliche Weise (Zukauf, Rückführung oder Verschmelzung) geschehen kann, spricht die Fachliteratur von Merger & Acquisitions. Merger & Acquisitions ist „der Sammelbegriff für verschiedene Formen von Unternehmenszusammenschlüssen. Während der Begriff Merger meist sogenannte Zusammenschlüsse unter Gleichen (Merger of Equals) umfasst, ist mit dem Begriff Acquisitions eine Firmenübernahme gemeint. Da die Grenzen zwischen Merger und Acquisitions nicht immer klar beschrieben werden können, ist Merger & Acquisitions ein Überbegriff“⁴

Bei Fusionen (M & A) werden folgende drei Phasen unterschieden: die Pre-Merger-Phase, die Merger-Phase und die Post-Merger-Phase. In der Pre-Merger-Phase findet die Due Diligence statt. Unter Due Diligence versteht man die „vorvertragliche Verhandlungsphase bei einer Fusion. Die potentiellen Fusionspartner prüfen ihre Passung und die gegenseitigen Erwartungen. Gegenstand einer Due Diligence sind u. a. die bestehenden Strategien, Prozesse, Strukturen, Produkte, das Personal, das Management, die finanziellen Rahmenbedingungen sowie die erhofften Effekte durch die Fusion.“⁵

Um die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns der Fusion wegen einer fehlenden kulturellen Passung so weit wie möglich zu minimieren, empfiehlt es sich, in der Pre-Merger-Phase auch eine kulturelle Due Diligence durchzuführen.

Während im Bistum Hildesheim die Pre-Merger-Phase in Geheimverhandlungen auf der TOP-Ebene stattfand und mit der Veröffentlichung der Eckpunkte 2020 ihren Abschluss fand, wurde im Bistum Magdeburg durch das PZG die breite Öffentlichkeit eingeladen, sich an diesem Prozess zu beteiligen.

In der Merger-Phase werden die Abläufe und Prozesse des neuen Unternehmens erarbeitet und es erfolgt die Besetzung der Schlüsselpositionen. In dieser Phase spielen die Kommunikationsstrategien eine wichtige Rolle. Erst in der Post-Merger-Phase wird es sich dann erweisen, ob die geplante Fusion auch gelungen ist.

In den Beschlüssen des PZG wurde für das Bistum Magdeburg festgelegt, dass in den kommenden Monaten Gemeindeverbände zu gründen sind. „Ein Gemeindeverband stellt die Verbindung mehrerer territorial zusammenhängender Gemeinden (unabhängig von jetzigen Dekanatsgrenzen) dar. Ein Gemeindeverband sollte eine Zahl von 1.500 bis 2.000 Gemeinemitgliedern umfassen. Die Gemeinden des Gemeindeverbandes haben einen eigenen KV und vorerst einen eigenen PGR.“⁶ In dieser Phase handelt es sich nicht um eine Fusion, sondern um eine Kooperation. Ziel dieser Zusammenarbeit aber ist die Vorbereitung der Bildung neuer Pfarreien ab 2008. „Die bisherigen rechtlichen Strukturen innerhalb des Gemeindeverbandes werden aufgelöst und zu einer neuen Pfarrei umschrieben.“⁷

Aufgrund dieser Zielvorgabe durch das PZG ist der gesamte Verlauf ein Fusionsprozess, wobei es sich bei den angestrebten Fusionen nicht um Zusammenschlüsse unter Gleichen (Merger of Equals), sondern um Neugründungen handelt. Bei einem Merger of Equals werden die besten Teile des Bisherigen in eine neue Struktur integriert. Dies suggeriert ein problemloses Zusammengehen, Verschmelzen vermeintlich gleichartiger Teile mit der Vorstellung, aus 1 plus 1 wird 3. Bei einer Neugründung gilt es dagegen, Abschied zu nehmen von den alten Strukturen, Neuorientierungen zu schaffen und auf diese Weise die Zukunft zu gestalten. Das klar definierte Ziel, Neues zu schaffen, d.h. neue Pfarreien zu gründen, ist für den weiteren Prozess hilfreich. Durch den Blick auf die neu entstehenden Pfarreien werden negative Assoziationen wie Vereinnahmung, Rückführung, Schließung

⁴ Brigitte Winkler, Stefan Dörr, Fusionen überleben. Strategien für Manager, München Wien 2001, S. 306

⁵ Brigitte Winkler/Stefan Dörr, Fusionen überleben, S. 303f

⁶ Schleiner/Sternal, Um Gottes und der Menschen willen – den Aufbruch wagen, a.a.O. S. 123

⁷ ebenda

oder feindliche Übernahme vermieden. Gleichzeitig wird offen gelassen, in welcher Form und Weise die bisherigen Pfarreien als Gemeinden weiter bestehen können und sollen. Für die sich ergebenden differenzierten Leitungsaufgaben, gehen die Texte des PZG davon aus, dass auch „ehrenamtliche pastorale Mitarbeiter/innen per Delegation Leitungsfunktionen in Teilbereichen übernehmen“⁸ können.

In der Vergangenheit war für die meisten Katholiken die Gemeinde mit der Pfarrei identisch, weshalb auch von der Pfarrgemeinde gesprochen wurde. In der Zeit des Überganges kommt es nun zu einem Auseinanderfallen von Pfarrei und Gemeinde. Es wird davon gesprochen, dass die neu entstehenden Pfarreien aus mehreren Gemeinden bestehen werden. Damit sind die Begriffe Pfarrei und Gemeinde nicht mehr deckungsgleich zu verwenden, was vielfach als Sprachverwirrung empfunden wird. Für mich ist dies ein Ausdruck des Überganges, der den Raum öffnet für die notwendigen Diskussionen über inhaltliche und rechtliche Ausgestaltungen von Gemeinden und Pfarreien. Diesen Spielraum gilt es in der Folgezeit zu nutzen, um über den konsequenten Ausbau des Ehrenamtes nachzudenken und ihn voranzutreiben, „weil nur eine Kirche, in der möglichst viele ihr Leben und Wirken mittragen (gleichsam als Kircheneigner mit einer stolzen ownership – ich weiß schon, unsere Kirche gehört letztlich natürlich Christus, dem Herrn der Kirche!), unter den heutigen freiheitlichen Bedingungen zukunftsfähig ist und gleichzeitig den neutestamentlichen Vorgaben einer gediegenen paulinischen Charismenlehre entspricht. Der für die Wende 1989 so wichtige Slogan ‚Wir sind das Volk‘ trifft selbstverständlich auch auf die Kirche zu. Damit ist nicht gemeint, dass es kein Amt als Erinnerung daran braucht, dass sich die Kirche nicht selbst erfindet, sondern der Gründung und ständigen Erneuerung durch Gott verdankt. Aber Taufe heißt eben: Du hast eine Kirchenberufung und dazu eine Menge exzellenter Begabungen erhalten, die der Gemeinde Gottes nützlich werden sollen (1 Kor 12,7).“⁹

Damit die Neugründungen gelingen, bedarf es dieses Bewusstseins und es bedarf der Bereitschaft aller Verantwortlichen, möglichst viele an dem anstehenden Wandel zu beteiligen. Deshalb dürfen weder die psychologischen Faktoren von Fusionen noch die Fragen der kulturellen Stimmigkeit außer acht gelassen werden. Da dies häufig vernachlässigt wird, gehe ich im Folgenden darauf näher ein.

3. Chancen und Risiken von Fusionsprozessen

„Vergleichende Studien belegen, dass es vor allem die weichen Faktoren sind, die den Fusionsprozess stagnieren lassen, weil sie im Vorfeld nicht berücksichtigt oder unterschätzt wurden.“¹⁰

Weiche Faktoren sind: die beteiligten Personen und mit ihnen die psychologischen Faktoren, die notwendige Kommunikation und die Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen.

3.1. Die psychologischen Faktoren – Phasen des Wandels

„Willst du dir Feinde machen, dann versuche etwas zu verändern“ Wie dieser Spruch von Woodrow Wilson lehrt, „sind Veränderungen nicht so einfach. Menschen haben die Tendenz, dysfunktionale Muster aufrecht zu erhalten, so unlogisch sie für andere auch erscheinen mögen.“¹¹ Das Wissen um die existentielle Krise in der Kirche und in den Gemeinden reicht allein nicht aus, um bei allen Betroffenen auch die Bereitschaft zur

⁸ Schleinzer/Sternal, Um Gottes und der Menschen willen – den Aufbruch wagen, a.a.O. S. 125

⁹ Paul M. Zulehner, Aufbrechen oder untergehen. So geht Kirchenentwicklung, Ostfildern 2003, S. 144f

¹⁰ Roland Geschwill, Fusionen erfolgreich managen, a.a.O., S. 33

¹¹ Manfred F.R. Kets de Vries und Katharina Balazs, Die Psychodynamik des Organisationswandels, in: Mathias Lohmer (Hrsg.), Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, Stuttgart 2. verbesserte Auflage 2004, S. 161

Gestaltung des Wandels zu wecken und die dafür notwendigen Kräfte freizusetzen. Wer sich auf unbekanntes Neues einlässt, muss Altes und Vertrautes hinter sich lassen. Dieses Abschiednehmen weckt in den Betroffenen Erinnerungen an Trennung und Verlust, die jede und jeder in seinem Leben erlebt und durchlitten hat. Die Angst vor dem Verlust ist ebenso eine Urangst des Menschen wie die Angst vor dem Ungewissen. Beide Ängste spielen bei Wandlungsprozessen eine nicht unwesentliche Rolle und müssen, wenn die Neugründungen von Pfarreien Erfolg haben sollen, mitbedacht und berücksichtigt werden. In Anlehnung an den Trauerprozess, der ja der bewusste Umgang mit dem Verlust ist und das Einlassen auf unbekanntes Neues beinhaltet, haben Kets de Vries und Miller vier Phasen ermittelt, die bei Wandlungsprozessen, wenn diese erfolgreich verlaufen sollen, durchgearbeitet werden müssen: Schock, Ungläubigkeit, Aufgabe und Realisierung.¹²

3.1.1. Die Phase des Schocks

In der Phase des Schocks sind die Beteiligten nicht in der Lage, die Ernsthaftigkeit ihrer Situation bewusst wahrzunehmen. Wenn etwas an die Oberfläche dringt, dann sind es nur vage Gefühle der Unzufriedenheit. Als im Vorfeld des PZG die Situation analysiert und Zahlen veröffentlicht wurden, die die existentielle Bedrohung deutlich machten, führte dies bei etlichen Geistlichen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer Trotzreaktion. Mit den Hinweisen auf mangelndes Gottvertrauen, auf einen vorschnellen Aktionismus und auf Schwarzmalerei weigerten sie sich, das Gespräch mit anderen zu suchen. So litt das PZG in seiner Startphase unter einer geringen Beteiligung der pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort. Bei einigen Pfarrern kam noch Wut hinzu. Sie glaubten, man würde ihre bisherige geleistete Arbeit nicht schätzen und so tun, als würde nun alles erst richtig beginnen. In einigen Pfarreien fand eine Auseinandersetzung mit den Themen des PZG nicht statt, weil man davon ausging, groß genug zu sein, so dass alles beim Alten bleiben könne und Veränderungen nicht notwendig seien. Wenn sich jemand auf den Weg machen müsse, dann die kleinen Gemeinden, die jederzeit willkommen sind, wenn sie sich in der großen Gemeinde ein- und unterordnen. Dass es aufgrund der fehlenden Finanzen, der zurückgehenden Gemeindemitgliederzahlen und des akut werdenden Priestermangels um eine prinzipielle Neuorientierung gehen muss, wurde erst eingestanden, als die ersten Stellen ersatzlos gestrichen wurden und der finanzielle Ruin des Erzbistums Berlin durch die Presse ging. So kam es in einigen Gemeinden des Bistums erst durch einen Stellenwechsel oder durch eine Nichtbesetzung der bisherigen Pfarrstelle zu einem Umdenken. Auch hier gab es zunächst einen Schock, der sich dahingehend äußerte, dass die Gemeindegremien – obwohl der Diözesanadministrator bei der Verabschiedung des alten Pfarrers klar und eindeutig formulierte, dass die Pfarrei nicht mehr besetzt wird – noch ein halbes Jahr später auf einer erneuten schriftlichen Stellungnahme durch das Ordinariat bestanden. Letztendlich wuchs aber in allen Gemeinden das Bewusstsein, dass der Wandel unausweichlich ist, weil klar wurde, „dass weder Abwarten noch kleinere Verhaltensmodifikationen eine Verbesserung der Situation erbringen würden, sondern dass sie sich dadurch im Gegenteil noch verschlimmern würden.“¹³

Ohne ein solches fokussierendes Ereignis, wie den Stellenwechsel oder die Nichtbesetzung einer Pfarrei, und ohne das Zulassen der Schockphase gibt es keinen Wandel. Wenn in dieser Phase aus Angst vor dem Schock falsche Versprechungen gemacht oder unklare Aussagen getroffen werden, wird verhindert, dass sich jener Tropfen bildet, der das Fass zum Überlaufen bringt. Erst wenn diese Krise zugelassen wird, kann auch die damit verbundene Erstarrung überwunden werden. Für die mit dieser Phase verbundenen Gefühle der Angst, der Mutlosigkeit und bisweilen auch der Wut muss Raum geschaffen und Zeit zur Verfügung gestellt werden.

¹² M. Kets de Vries/K. Balazs, Psychodynamik des Organisationswandels, a.a.O., S. 172

¹³ M. Kets de Vries/K. Balazs, Psychodynamik des Organisationswandels, a.a.O., S. 168

3.1.2. Die Phase der Ungläubigkeit

Die Leugnung der Wirklichkeit bestimmt in abgewandelter Form auch die zweite Phase. Doch während es in der ersten Phase um eine generelle Leugnung ging, geht es nun um eine Ungläubigkeit gegenüber den sich andeutenden Konsequenzen. „Ein Zustand der Unordnung, Konfusion und Desorientierung herrscht vor, dazu treten das Verlangen und die Suche nach dem Verlorenen. Irrationale Wut, Traurigkeit und Selbstvorwürfe können folgen. Die Person nimmt eine reaktive Haltung ein. Vergangenheitsorientierung ist die Norm.“¹⁴

In den Gemeinden, in denen ich erste Schritte des Wandels begleitet habe, häuften sich die Vorwürfe gegen „die da oben“. Die Bistumsleitung sei an allem Schuld, denn sie sei unfähig, sich um eine bessere Alternative, im Sinne der guten alten Zeiten, zu kümmern. Sie hat dafür Sorge zu tragen, dass genügend Personal zur Verfügung steht und dass es an Finanzen nicht mangelt. An einer Stelle bot sich der pensionierte ehemalige Pfarrer an, noch einmal mit dem Ordinariat zu verhandeln, um eine andere Lösung als den Gemeindeverbund zu finden. Der Pfarrer des Gemeindeverbundes hätte – so die ungläubige Mutmaßung – sich nur nicht richtig für die Gemeinde eingesetzt oder es fehle ihm einfach an der entsprechenden Lobby in der Bistumsspitze, um die Eigenständigkeit der Gemeinde zu sichern. An anderen Stellen wurde geäußert, dass es genügend Priester und hauptamtliche Mitarbeiter/innen gibt, die aber alle falsch eingesetzt würden, weshalb es an anderen Stellen ein wesentlich höheres Einsparpotential gäbe als am eigenen Ort. Im Vordergrund dieser Überlegungen steht die Aufrechterhaltung und Verklärung der guten, alten Zeiten und nicht die Suche nach einer adäquaten Lösung für die anstehenden Probleme. In dieser Phase müssen die Betroffenen mit der Wirklichkeit konfrontiert werden. Klare Vorgaben und eine eindeutige Führung sind in dieser Phase wichtig, denn die eigene Desorientierung lässt die Betroffenen Ausschau halten nach dem Führer, der den Weg vorgeben kann und der die Zukunft mental antizipiert hat.

Auf der anderen Seite suchen viele in ihrer Unsicherheit nach dem Strohalm, der ihnen suggeriert, sie könnten um den mühsamen Weg der Eigenentwicklung und Veränderungen herumkommen. So kam es in einem Gemeindeverbund, der den ersten Schock überwunden hatte, nach einem Gespräch mit einem Vertreter aus dem Ordinariat zu einer Blockade, weil er an zwei Stellen durch die Verwendung eines Konjunktivs und durch eine leicht abweichende Äußerung von der bisherigen Linie der Ungläubigkeit neue Nahrung gegeben hatte. Warum sollen wir tätig werden, wenn ja doch nicht alles klar ist. Jeder Strohalm – und mag er noch so brüchig sein – wird ergriffen, um sich gegen den Wandel zu stellen.

Ein weiterer typischer Versuch, den Wandlungsprozess zu verhindern oder wenigstens aufzuhalten, ist das „Sich-tot-stellen“ (was in der Kirche eine gute und lange Tradition hat). Als nach dem Inkraftsetzen der Beschlüsse des PZG die Gemeinden aufgefordert wurden, mögliche Verbundpartner zu suchen, hofften einige durch ihr Nichtstun drum herum zu kommen. Nach der Devise: „Wer nichts tut, macht nichts falsch“, stellten sie sich tot und hofften so, doch unbemerkt alles beim Alten belassen zu können. Auf die erneuten Aufforderungen, sich auf den Prozess der Umgestaltung einzulassen, wurde mit Resignation und mit Wut auf die da oben, die ja doch machen, was sie wollen, reagiert.

Dass in allen diesen Fällen am Ende doch noch ein Votum abgegeben wurde, lag an der Hartnäckigkeit mit der die Betroffenen mit der Wirklichkeit konfrontiert wurden und an der klaren Leitung, die nicht davor zurückschreckte, anzudrohen, notfalls über die Köpfe hinweg eine Lösung anzuordnen. Der unterstützende Hinweis, dass es besser ist, den Prozess mitzugestalten als davon überrollt zu werden, erwies sich als guter Katalysator, der half, die Ungläubigkeit zu überwinden und die gestellten Aufgaben anzunehmen.

¹⁴ M. Kets de Vries/K. Balazs, Psychodynamik des Organisationswandels, a.a.O. S. 172

3.1.3. Die Phase der Aufgabe

In dieser Phase werden die anstehenden Aufgaben angenommen. Es wird versucht, in einem schmerzhaften Wandlungsprozess zu einer neuen Identität zu gelangen. Alte Denk-, Empfindungs- und Handlungsmuster werden allmählich abgelegt. „Zugleich werden hoffnungsvolle neue Möglichkeiten erkennbar; eine handlungs- und zukunftsorientierte Einstellung entwickelt sich.“¹⁵

Innerhalb der Umstrukturierungsprozesse im Bistum Magdeburg gibt es kleine positive Ansätze, die auf diese Phase schließen lassen. In den meisten Fällen hängt dies mit positiven Ereignissen und Erfahrungen, wie die gemeinsame Feier eines Festes, eine motivierende Gemeindeversammlung oder die Gründung eines Gemeindeverbundrates, einer Steuergruppe für den Fusionsprozess, zusammen. Was anfänglich nur von wenigen als Herausforderung wahrgenommen wurde, wird nun in die Gemeinden getragen und als Aufgabe aller verstanden und vermittelt.

In einer Gemeinde wurden die Chancen der Fusion erstmals bewusst wahrgenommen, als die Pfadfinder mit der Band der größeren Gemeinde bei ihnen einen Gottesdienst gestalteten. In der traditionell geprägten und überalterten Gemeinde wurde ein Gottesdienst mit 30 Kinder- und Jugendlichen gefeiert, der soviel Freude und Hoffnung ausstrahlte, dass es am Ende zu offenen Beifallsbekundungen kam.

Die Aufgabe der Gestaltung des Wandels wird nur von denen wahrgenommen, die dafür ausreichend motiviert sind. Ohne bewusst inszenierte positive Erlebnisse fehlt dem System die Kraft, um die anstehenden Aufgaben zu meistern. Deshalb ist es in dieser Phase wichtig, über das Gute, das getan wird, viel und offen zu reden, denn der kommunizierte Erfolg ist immer noch die beste Motivation. „Das Wandlungsprogramm sollte nicht nur im Rahmen des Machbaren liegen, es sollte auch so wahrgenommen werden.“¹⁶ Aufgabe der Verantwortlichen in dieser Prozessphase ist es daher, nicht nur die Herausforderungen zu benennen, sondern auch durch ein beispielhaftes Verhalten eine Brücke zu schlagen vom Alten zum Neuen.

3.1.4. Die Phase der Realisierung einer neuen Identität

„Diese vierte Stufe impliziert eine Umgestaltung der Welt der inneren Repräsentanzen. Die neue Realität wird anerkannt und es wird ihr mit einer aktiven Haltung begegnet; die Zukunftsorientierung ermöglicht die endgültige Aufgabe der Denk-, Empfindungs- und Handlungsmuster der Vergangenheit. Dieser Umschwung in Einstellung und Verhalten führt zur Neudefinition, ja sogar zur Neufindung“¹⁷ des Selbstverständnisses der Beteiligten. Erst jetzt wird deutlich, ob die gesteckten Ziele auch erreicht wurden oder erreicht werden können.

Viele Fusionen scheitern, weil sie als alleiniges Leitbild die Einsparung von Ressourcen vorgegeben haben. Aufgrund des Finanzdesasters ging das Erzbistum Berlin diesen Weg. Das Ergebnis ist ein hohes Maß an Frustration. Fusionen, die nur von den harten Faktoren bestimmt sind, sind – das macht auch dieses Beispiel deutlich – in ihrer Existenz stark gefährdet. „Insgesamt geht es überwiegend darum, fertige Lösungen einzukaufen, anstelle des scheinbar mühsameren und längerfristigeren Wegs der Eigenentwicklung oder Verbesserung des bisherigen Ansatzes zu wählen.“¹⁸

Im Bistum Magdeburg wurde der Versuch unternommen, mit einem neuen Leitbild ein Ziel vorzugeben, das weit über Einsparungen hinausgeht und dass eine integrative Kraft für die Gemeinden entwickeln soll. Ob dies gelingt, hängt davon ab, ob die Gemeinden

¹⁵ M. Kets de Vries/K. Balazs, Psychodynamik des Organisationswandels, a.a.O. S. 173

¹⁶ M. Kets de Vries/K. Balazs, Psychodynamik des Organisationswandels, a.a.O. S. 176

¹⁷ M. Kets de Vries/K. Balazs, Psychodynamik des Organisationswandels, a.a.O. S. 173

¹⁸ Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe-Waschke, Bert Voigt, Unternehmenswandel gegen Widerstände. Chance Management mit den Menschen, Frankfurt 2002, S. 75

und deren Verantwortliche den Mut haben, den Wandel innerlich und äußerlich zu vollziehen. Ziel ist nicht mehr vom Alten, sondern die Gründung neuer Pfarreien, die sich nicht nur durch eine größere Fläche, sondern auch durch ein neues missionarisches Bewusstsein von den alten Pfarreien unterscheiden. „Wir wollen eine Kirche sein, die sich nicht selbst genügt, sondern die allen Menschen Anteil an der Hoffnung gibt, die uns in Jesus Christus geschenkt ist. Seine Botschaft verheißt den Menschen das Leben in Fülle, auch dann, wenn die eigenen Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Deshalb nehmen wir die Herausforderung an, in unserer Diasporasituation eine missionarische Kirche zu sein. Einladend, offen und dialogbereit gehen wir in die Zukunft.“¹⁹

3.2. Die Kommunikation

Einladend, offen und dialogbereit werden die neuen Pfarreien aber nur sein, wenn sie dies während des gesamten Fusionsprozesses eingeübt haben. Deshalb kommt der Kommunikation von Anfang an eine Schlüsselstellung zu. Nur wenn immer wieder Raum und Zeit gelassen wird, um mit allen Beteiligten in Kontakt zu bleiben, kann der Wandel unter den Bedingungen des Bistums Magdeburg erfolgreich verlaufen. Verlieren die Verantwortlichen des Prozesses den Kontakt zur Basis, ergeht es ihnen wie den Obrigkeiten bei großen Prozessionen: „Wenn die Honoratioren bereits das Ziel erreicht haben, haben die unteren Ränge den Marsch noch gar nicht begonnen, aber die vorn bekommen es gar nicht mit, sie sind längst nach Hause gegangen. Und so fühlt sich manche Geschäftsführung sicher, weil sie in der Konzeptionsphase unterschriebene Absichtserklärungen und Commitments aller Beteiligten in den Händen hat – und ahnt nicht, dass diese nicht einmal das Papier wert sind, auf das sie geschrieben sind.“²⁰

Absichtserklärungen allein reichen nicht aus. Ziel muss es vielmehr sein, das System von einem Anpassungslernen über das Veränderungslernen zu einem Verständnislernen zu führen.²¹ Nur so werden sich die neuen Strukturen auch in der Zukunft als flexibel und damit als lebensfähig erweisen.

3.2.1. Die Realistic-Merger-Preview

In Anlehnung an die Realistic-Job-Preview, bei der eine realistische Beschreibung des Arbeitsplatzes vorgenommen wird, um Mitarbeiter/innen auf einen Jobwechsel vorzubereiten, entwickelten S.L. Premack und J.P. Wanous Mitte der 80er Jahre das Konzept der Realistic-Merger-Preview. Ziel ist es, alle Beteiligten offen über die Chancen und Risiken des Wandlungsprozesses zu informieren, denn es hat sich erwiesen, dass jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivierter und zufriedener sowohl mit ihrer Arbeit als auch mit dem Unternehmen sind, die umfassend informiert wurden.

Wichtige Bestandteile des Realistic-Merger-Preview sind: die detaillierte Information über fusionsbedingte Veränderungen und die Mitteilung über den aktuellen Stand und den Verlauf des Fusionsgeschehens; die Möglichkeit mit den Verantwortlichen selbst über das, was entschieden und was geplant ist oder was möglicherweise eintreten könnte, persönlich zu reden; und die Bereitstellung von Raum und Zeit, um Fragen, Ängste und Unsicherheiten artikulieren zu können. Untersuchungen haben ergeben, dass eine zeitnahe und offene Information dazu führte, dass die Betroffenen weniger verunsichert, weniger gestresst und zufriedener mit ihrer Situation waren als jene, die auf eine traditionelle Kommunikation angewiesen sind. In einem Experiment, bei dem einerseits Betroffene nur informiert wurden, wenn sich Veränderungen ergaben, die sich konkret vor Ort auswirkten, und andererseits ein Realistic-Merger-Preview-Programm installiert wurde, stellte sich heraus,

¹⁹ Schleinzer/Sternal, Um Gottes und der Menschen willen – den Aufbruch wagen, a.a.O. S. 38

²⁰ Klaus Doppler, u.a., Unternehmenswandel gegen Widerstände, a.a.O., S. 72f

²¹ vgl. Dessoy & Engelhardt, Reader Systemische Organisationsberatung & Organisationsentwicklung, 2003, S. 29

„dass kurz nach der Bekanntgabe des Mergers die Unsicherheit in beiden Gruppen gestiegen war. Sobald die Möglichkeiten der Realistic-Merger-Preview genutzt wurden, nahm die Unsicherheit zwar nicht ab, blieb aber immerhin auf dem erreichten Niveau, wogegen sie bei der anderen Gruppe im Verlauf der Fusion immer mehr zunahm. Auch die weiteren Befragungen bestätigten, dass die Realistic-Merger-Preview mit zunehmender Dauer das Vertrauen der Mitarbeiter in das entstehende Gesamtunternehmen festigte, sie das Management als ehrlich und fair wahrnahmen und auch das Gefühl hatten, dass man sich ernsthaft um ihre Belange kümmerte.“²² Ehrliche Informationen, das ist das Resümee, stiften Integration und prägen die Kultur des Miteinanders.

Gemeindeblattveröffentlichungen, Gemeindeveranstaltungen und die regelmäßigen Vermeldungen in den Gottesdiensten können dazu beitragen, dass der Wandlungsprozess von möglichst vielen verstanden und mitgetragen wird. Zudem sollten die formellen und informellen Netzwerke einer Gemeinde genutzt werden, um zu verhindern, dass große Teile der Gemeinden auf der Strecke bleiben und innerlich und äußerlich abwandern. Das Grundkapital unserer Gemeinden ist der Mensch. Die einzelnen Personen mit ihrem Wissen, ihrer Attraktivität und ihren sozialen Beziehungen sind es, die unsere Gemeinden prägen. Wenn wir sie in den anstehenden Fusionen nicht verlieren wollen, benötigen sie „Klarheit und Information über die Ziele des Mergers und die neue Form der Führung und Zusammenarbeit.“²³ Wenn die Kommunikation nicht gelingt, werden Veränderungen wahrgenommen, aber niemand weiß, wozu es gut ist.

Inwieweit es in der Pre-Merger-Phase sinnvoll und notwendig ist, mit möglichst vielen in einer offen und fairen Art und Weise über die anstehenden Veränderungen zu reden, muss auch im Bereich der Kirchen offen bleiben. Es gibt – meines Erachtens – sowohl für die Geheimhaltung als auch die breite Beteiligung gute Gründe und Gegen Gründe. Die strikte Geheimhaltung kann zu den oben beschriebenen zunehmenden Unsicherheiten und den damit einhergehenden Demotivationen und Rückzugsmentalitäten führen; die breite Beteiligung hingegen birgt die Gefahr in sich, dass Entscheidungen, die gegen ein vorliegendes Votum getroffen werden müssen, das Gefühl erzeugen, nicht ernst genommen und/oder nur als demokratischer Deckmantel missbraucht zu werden. Dies führt ebenfalls in einem hohen Maß zu Frustration, Demotivation und Ausstieg. Wenn ich trotzdem für eine breite Kommunikation plädiere, dann liegt dies an den Erfahrungen, die ich in den anlaufenden Fusionsprozessen gemacht habe, wohl wissend, dass noch nicht entschieden ist, ob der Weg des Bistums Hildesheim mit einer Geheimhaltung in der Pre-Merger-Phase oder der Weg des Bistums Magdeburg mit dem PZG der bessere ist. Für die Merger-Phase, das machen die Untersuchungen deutlich, ist eine breite Kommunikation im Sinne eines Realistic-Merger-Preview unabhängig vom Verlauf der Pre-Merger-Phase hilfreich.

3.2.2. Hautnahe Kommunikation

Dieses Realistic-Merger-Preview-Programm nimmt nicht alle Unsicherheiten. Es bleiben Ängste, die es wahrzunehmen und zu artikulieren gilt. „Wer Angst hat, das stellen wir schon bei kleinen Kindern fest, sucht Körperkontakt. Enge Kommunikation ist ein Äquivalent für Hautkontakt. Ein entsprechendes Kommunikationskonzept, in dem ausgewählte, akzeptierte und zuverlässige Leitfiguren über die ganze Zeit der Gefährdung hin zu vorher festgelegten Gruppen Kontakt halten, mitteilen, was es mitzuteilen gilt, vor allem aber sondieren und zur Kenntnis nehmen, wie es den Betroffenen geht, ist *Conditio sine qua non* jedes derartigen Prozesses.“²⁴ Diese persönliche und deshalb hautnahe Kommunikation bezieht sich sowohl auf die Inhalte als auch auf die Befindlichkeiten und Beziehungen der beteiligten Partner zueinander und untereinander.

²² Birgitte Winkler/Stefan Dörr, Fusionen überleben, a.a.O., S. 47

²³ Roland Geschwill, Fusionen erfolgreich managen, a.a.O., S. 26

²⁴ Klaus Doppler, Helmut Fuhrmann u.a., Unternehmenswandel gegen Widerstände, a.a.O., S. 80

In einem Fusionsprozess habe ich bei Beratungen gespürt, wie hoch das Interesse war, in den Pausen mit uns, den Berater/innen, zu sprechen. Bei diesen Gesprächen ging es fast ausschließlich um die Ängste der Beteiligten. Im Verlauf der Beratung stellte es sich dann heraus, dass die hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter/innen nicht in der Lage waren, ein offenes, persönliches Gesprächsangebot zu machen. Die Kommunikation erfolgte fast ausschließlich top-down und deshalb in vielen Fällen an den Menschen vorbei. In Situationen, die mit Angst besetzt sind, ist die Beziehungskommunikation wichtig. Es muss daher dafür Sorge getragen werden, dass bei aller notwendigen Betonung auf die inhaltlichen Probleme die zwischenmenschlichen Gespräche nicht vernachlässigt werden. In einer Gemeinde kam es durch eine Gemeindeversammlung, bei der den persönlichen Äußerungen und Gefühlen Aufmerksamkeit geschenkt wurde, zu einem Motivationsschub. Weil sich die einzelnen mit ihren Ängsten angenommen fühlten, waren sie nun auch bereit, ihren Beitrag zur Gemeindefusion zu leisten.

Aus der eigenen Praxis empfehle ich, in den Phasen der Unsicherheit, die offiziellen und die inoffiziellen Netzwerke, die Gesprächsgruppen und –kreise der Gemeinden zu nutzen, da in diesen Gruppen Raum und Zeit gegeben sind, um alle positiven und negativen Gefühle auszutauschen. Wenn es gelingt, in solchen Gruppen präsent zu sein, gibt es eine gute Rückkoppelung zu dem, was an Inhalten bei den Betroffenen angekommen ist. Das Nutzen der Gerüchteküche, die so oder so brodelt, ist für eine persönliche, hautnahe Kommunikation hilfreich.

Im Bistum Hildesheim, so mein persönlicher Eindruck, hat die Geheimhaltung bei Betroffenen zunächst den faden Nachgeschmack erzeugt, sie müssten nun die Konsequenzen von Entscheidungen tragen, auf die sie in keiner Weise einen Einfluss hatten. Im Bistum Magdeburg hat das breit angelegte pastorale Zukunftsgespräch einige motiviert, andere aber, deren Ideen und Gedanken nicht zum Tragen kamen, frustriert. In beiden Fällen wird es im weiteren Verlauf zu personellen und einschneidenden strukturellen Veränderungen kommen, weshalb nun der hautnahen, persönlichen Kommunikation eine Schlüsselstellung zukommt. „Informationen, die eine große persönliche Betroffenheit auslösen, sollten nicht allein auf schriftlichem Wege vermittelt, sondern vor allem im persönlichen Kontakt bekannt gegeben werden. Ebenso wichtig ist es, solche Mitteilungen nicht lange hinauszuzögern. Sondern die frühestmögliche Gelegenheit zu nutzen, die Mitarbeiter (und die Gemeinden) zu informieren.“²⁵ Dies gilt sowohl für die anstehenden Versetzungen als auch für Entscheidungen, bei denen die Bistumsleitung das Votum einer Gemeinde zur Bildung der neuen Pfarreien nicht oder nur teilweise berücksichtigen kann. Diese Entscheidungen sollten persönlich und in einem Rahmen, der Zeit für Fragen und Rückmeldungen lässt, mitgeteilt werden. Je besser dieser Teil des Prozesses kommuniziert wird, umso höher wird die Verbundenheit mit den neu entstehenden Strukturen sein, denn wer den Wandel mitgestalten konnte, der wird die Konsequenzen mittragen und für eine Akzeptanz des eingeschlagenen Weges sorgen.

3.2.3. Externe Kommunikation

Während die Kommunikation nach innen durch Realistic-Merger-Preview und durch eine hautnahe, persönliche Kommunikation vielfach beachtet wird, wird der Kommunikation nach außen kaum Bedeutung beigemessen. Kirche ist aber kein Selbstzweck. Sie hat eine Mission, einen Auftrag. Deshalb darf die Kirche als ein Dienstleistungsunternehmen die Kommunikation mit den Kunden nicht außer acht lassen. „Neben der internen Kommunikation ist die Kommunikation zum Markt und Kunden nicht zu vernachlässigen. Erstens ist sie ein wichtiges Marketinginstrument, um die gewünschte neue Identität im Markt zu positionieren und zu sichern. Und zweitens wird sich die Art und Weise, wie das

²⁵ Brigitte Winkler/Stefan Dörr, a.a.O., S. 41

Unternehmen nach außen dargestellt wird und die Menschen darüber reden, nicht unwesentlich auf die Mitglieder selbst und ihre Einstellung dazu auswirken."²⁶ Wenn die angezielten Veränderungen auf eine offene, missionarische Kirche zielen, müssen die Ziele und die Vorgehensweisen auch von den Kunden verstanden und akzeptiert werden. Aufgrund der DDR-Vergangenheit, in der die Kirche sich in die Nische der eigenen Räume zurückgezogen hat, besteht die Gefahr, die anstehenden Strukturveränderungen wieder nur binnenkirchlich zu kommunizieren. Auf der anderen Seite müssen wir damit rechnen, dass in einer Gesellschaft, in der über 80% der Bevölkerung keinen kirchlichen Bezug haben, das Echo gering bleiben wird. Trotzdem kann der Aufbruch um Gottes und der Menschen willen hin zu einer offenen Kirche nur gelingen, wenn geklärt wird, was die ändern davon haben, dass es uns gibt; und welche Folgen es für sie hat, dass wir uns verändern. Während auf der einen Seite eine Reihe von Gemeinden eine gute Öffentlichkeitsarbeit über Internet und Gemeindebrief betreiben, gibt es auf der anderen Seite immer noch viele Gemeinden, in denen man lieber nur unter sich bleibt; während die einen darauf bedacht sind, mit den Kommunen im Austausch zu stehen; sind andere froh, wenn sie von außen nicht angefragt werden.

Bei den beginnenden Fusionsprozessen, die ich begleite, hat es sich als hilfreich erwiesen, in die Steuerungsgruppe immer wieder den Impuls der Öffentlichkeitsarbeit einzubringen. Diese kann über einen regelmäßigen Informationsbrief, über einen Link auf der Internetseite der Gemeinden und über regelmäßige Gemeindeversammlungen, zu der bewusst auch die Nachbarinnen und Nachbarn eingeladen werden, erfolgen. Ein Interview in der Zeitung hilft, die breite Öffentlichkeit zu erreichen. Beim PZG wurde versucht, über die Gäste bei der Bistumsversammlung (Vertreter der Evangelischen Kirche der Kirchenprovinz Sachsen und der Landeskirche Anhalts, und des Landtages von Sachsen-Anhalt) für eine externe Kommunikation zu sorgen.

Der unterschiedliche Umgang mit der Öffentlichkeit offenbart einen Teil der Leitkultur einer Gemeinde. Wenn Neugründungen gelingen sollen, müssen diese unterschiedlichen Kulturen bedacht und miteinander verbunden werden.

3.3. Die Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen

Das Ergebnis einer Reihe von bisherigen Zusammenlegungen innerhalb der Gemeinden ist ernüchternd. Innerlich und äußerlich sind viele, vorher z.T. aktive, Gemeindemitglieder weg geblieben. Vom eigenen „Kirchort“ haben sie sich verabschiedet und zur neuen „Großpfarre“ haben sie kein Gefühl entwickelt. Ursache dafür ist in vielen Fällen, dass während der Post-Merger-Integrationsphase die Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen gar nicht oder nur zu gering beachtet wurde.

In einer Fusion treffen zwei Welten, zwei unterschiedliche Kulturen, die sich über einen längeren Zeitraum entwickelt und bewährt haben, aufeinander. Ohne einen Abgleich dieser Kulturen, ohne einen kulturellen Integrationsprozess scheitert die anstehende Fusion. Eine erste wichtige Aufgabe bei jedem Merger ist daher die Kulturanalyse, das Vergewissern der eigenen Kultur und das Kennenlernen der Kultur der Partner. Dies ist erforderlich, da es beim Aufeinandertreffen von Kulturen zunächst zu einer Überkreuzwahrnehmung von oben herab kommt, d.h. es wird erst einmal nicht der Wert in der Kultur des anderen, sondern dessen korrespondierender Unwert wahrgenommen. So korrespondiert in vielen Fällen Verlässlichkeit als Wert mit hoher Prinzipienreiterei, Normen- und Regeltreue als Unwert; und Flexibilität als Wert mit Unberechenbarkeit als Unwert. Da die eigene Stärke immer auch die Wurzel der eigenen Schwäche in sich birgt, ist es für die Partner möglich, von ihrem Feldherrenhügel aus die eigene Situation als einseitig positiv (wir sind top) und die des Partners als einseitig negativ (ihr seid ein Flop) zu beurteilen. Diese unrealistische

²⁶ Klaus Doppler, Helmut Fuhrmann u.a., Unternehmenswandel gegen Widerstände, a.a.O., S. 80f

Betrachtung führt dazu, dass z.B. der Verlässliche v.a. die Unberechenbarkeit, der Ordentliche v.a. das Chaotische und der Flexible v.a. die Prinzipienreiterei des anderen sieht. Eine Kommunikation, die auf Würdigung und Wertschätzung beruht, wird abwertend als Lobhudelei und Schmeichelei empfunden; und ein Miteinander, bei dem es Raum für offene und ehrliche Kritik gibt, wird als Geringschätzung und Herabsetzung der Beteiligten abqualifiziert.²⁷ Diese „Überkreuzwahrnehmung“ gilt es durch eine bewusste Analyse der eigenen Kultur und ein realistischeres Kennenlernen der Kultur des Partners zu überwinden. Erst wenn es eine reale Sicht der eigenen Kultur und der des Partners mit allen Stärken und Schwächen gibt, kann überlegt werden, ob und wie die unterschiedlichen Kulturen zusammen passen.

„Die kulturelle Passung der Fusionspartner ist ein wichtiges Kriterium für die Bewertung der Erfolgchancen des geplanten Mergers und sollte bereits in den Pre-Merger-Bewertungsprozess in Form einer kulturellen Due Diligence mit einfließen.“²⁸

3.3.1. Kulturen kennen lernen

Jedes System hat seine eigenen grundlegenden Überzeugungen, die als Kulturkern das ausmachen, was für das System richtig und wichtig ist. Diese Überzeugungen sind aus der Erfahrung entstanden und beeinflussen das Denken und Handeln oftmals unbewusst. Sie finden ihren Niederschlag im kollektiven verbalen Verhalten (Sprache, Humor, Geschichten, Mythen und Legenden), im kollektiven nonverbalen Verhalten (Umgang miteinander, Riten und Ritualen) und in den Artefakten (Richtlinien, Regeln, Standards, Dokumenten, Raumgestaltungen und Außenwirkungen). Um diese Kultur kennen zu lernen, empfiehlt es sich, zu beobachten, nach welchen Werten und Vorstellungen die Verantwortlichen und die Mitarbeiter/innen der Partner agieren. Dabei eignen sich folgende Vorgehensweisen und Instrumente:

(1) Intuitives Vorgehen

Bei den ersten Kontakten entwickelt sich relativ schnell ein Gespür für die jeweilig vorherrschende Kultur. „Es gibt verschiedene sogenannte projektive Verfahren, die mit Hilfe von Symbolen, Metaphern und Anekdoten versuchen, Analogien zur Wirklichkeit herzustellen. Sie ermöglichen einen eher intuitiven, emotionalen Zugang zur Erfassung der Wirklichkeit.“²⁹ So kann die eigene Unternehmenskultur oder die des Partners mit einem bestimmten Tier oder einem Slogan umschrieben werden. Ebenso kann durch das Erzählen eines Unternehmensmärchens deutlich werden, wer die Guten und wer die Bösen sind und welche Helden verehrt werden. Auch das Malen eines Bildes vom Fusionspartner eignet sich für das intuitive Erfassen, denn durch die verwendeten Symbole, Farben und Motive wird eine Grundstimmung wiedergegeben, die die Kultur widerspiegelt. Diese und ähnliche Vorgehen kommen aus dem Bauch und regen die Phantasie und den eigenen Denkprozess an. Sie geben gefühlsmäßig wieder, ob die Kulturen passen, denn der Kulturkern lässt sich recht gut und vor allem schnell über diese emotionalen Antennen erfassen.

(2) Kulturfragebogen

Eine rationale Einschätzung kann über einen Kulturfragebogen erfolgen. Dabei werden die Macht-, Rollen-, Aufgaben-, und Personenkulturen eingeschätzt. Die Betroffenen werden gebeten, ihr eigenes Unternehmen zu beurteilen. Die Fragen zielen darauf, was von den Mitarbeitern/innen erwartet wird und wie sie behandelt werden; wie die Entscheidungen gefällt und Mitbestimmungen gewährleistet werden; was zu lernen ist, um im eigenen System erfolgreich sein zu können, wie anstehende Sitzungen vorbereitet und geleitet werden

²⁷ vgl. Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann, Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek 2000

²⁸ Brigitte Winkler/Stefan Dörr, a.a.O., S. 186

²⁹ Brigitte Winkler/Stefan Dörr, a.a.O., S. 171

und wie im System mit Ideen und Veränderungen umgegangen wird. Durch zusätzliche Interviews mit Mitarbeitern/innen und Führungskräften aus allen Ebenen des Systems und durch Kundenumfragen können weitere wichtige Erkenntnisse über die Einschätzungen und Stimmungen gewonnen werden.

(3) Kulturprofil

„Ein weiteres Instrument für die Einschätzung von Unternehmenskulturen ist das Kulturprofil: Dabei wird zunächst eine Kriterienliste von Begriffspaaren, die in polarer Bedeutung zueinander stehen, erstellt (z.B. freundlich – unfreundlich, kooperativ – autoritär). Die Ausprägungen dieser Begriffspaare (hier: Kulturdimension) können auf einer Skala, zum Beispiel von eins bis fünf, bewertet werden. Durch einfache Statistiken (Mittelwert, Standardabweichung) lässt sich dann mittels eines Kulturprofils das Bild des Unternehmens in den Köpfen der Mitarbeiter visualisieren.“³⁰ Dabei empfiehlt es sich, sowohl eine Selbst- als auch eine Fremdanalyse zu erstellen.

Diese Analyse eignet sich sehr gut für einen Dialog mit allen Beteiligten über die festgestellten Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Nach der Auswertung der Ist-Profile kann auch noch ein Soll-Profil erstellt werden, das als Leitbild, als Zielvorgabe für das neue System hilfreich sein kann. Vorteil dieser Analysen sind: die Kultur wird thematisiert und es gibt einen Austausch über die eigenen Erfahrungen und Wertvorstellungen, wodurch sich die Partner kennen und verstehen lernen. „In der Regel ist die Motivation, ein Kulturprofil zu erstellen, sehr ausgeprägt, die Ergebnisse werden mit Spannung erwartet und diskutiert. Zur Unterstützung der Umsetzung empfiehlt es sich, einen erfahrenen Prozessberater hinzuzuziehen.“³¹

3.3.2. Kulturen zusammenführen

Ausgehend von diesen Analysen kann nun überlegt werden, wie sich die unterschiedlichen Kulturen zusammen führen lassen. Dabei sind verschiedene Formen von Zusammenschlüssen möglich. S. Cartwright und C. Cooper haben diese unterschiedlichen Formen mit den gängigen Eheverträgen verglichen. Am besten passen nicht diejenigen Partner zusammen, die die gleiche kulturelle Prägung haben, sondern diejenigen, die sich auf den Ehevertrag geeinigt haben, der von allen Seiten akzeptiert und realisiert wird. Winkler und Dörr³² unterscheiden folgende Ehevertragsformen:

(1) Die offene Ehe

Die Partner haben ein hohes Vertrauen zueinander und sind davon überzeugt, dass die Kompetenz und das Potential beim jeweils anderen so hoch ist, dass die angestrebten Fusionsziele durch weitgehendes autonomes Handeln erreicht werden können. Da es eine kulturelle Koexistenz, beruhend auf Integration und Toleranz, gibt, bewahren die Fusionspartner ihre Kulturwerte (z.B. Führungsstil, Entscheidungsverhalten und Umgang untereinander und mit den Kunden). Dieser Weg der Separation wird gegangen, weil allen Beteiligten die jeweils andere Kultur als nicht genügend attraktiv erscheint, um dafür die eigene Kultur teilweise oder ganz aufzugeben. Diese Koexistenz der Kulturen setzt voraus, dass beide Partner bereit sind, unterschiedliche Kulturen in ihrer Existenz nebeneinander zu akzeptieren.

Die „Offene Ehe“ als Form der Kulturzusammenführung steht meines Erachtens hinter dem Modell einer Pfarreineugründung, die aus mehreren Gemeinden besteht, die weiterhin in ihren Teilbereichen eigenverantwortlich handeln. Probleme treten auf, wenn die multikulturelle Offenheit bei den Partnern nur gering ausgeprägt ist und der eine den anderen doch dominieren und damit einschränken will. Allen Beteiligten muss der Wert der Einheit in der Vielfalt bewusst sein.

³⁰ Brigitte Winkler/Stefan Dörr, a.a.O., S. 175

³¹ Brigitte Winkler/Stefan Dörr, a.a.O., S. 177

³² Brigitte Winkler/Stefan Dörr, a.a.O., S. 178f

(2) Die traditionelle Ehe

Bei dieser Form des Zusammenschlusses ist der „Übernehmer“ von seinem Partner und dessen Kompetenzen, Leistungsfähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten wenig oder gar nicht überzeugt. Das übernommene System wird den Strukturen und kulturellen Merkmalen des Übernehmers angepasst. Die Veränderungen betreffen weitestgehend nur das übernommene System. Deshalb kann dieser Merger nur gelingen, wenn das übernommene System bereit ist, diese „Traditionelle Ehe“ zu akzeptieren. Bei diesem Zusammenschluss, einer Assimilation, hat das eine System eine so hohe kulturelle Attraktivität, dass das andere System bereit ist, dafür die eigene Kultur aufzugeben. Eine Assimilation kann nur gelingen, wenn die überwiegende Mehrzahl aller Beteiligten diese Auffassung teilt. Wenn der Übernommene seine Kultur aber doch höher einschätzt und sie nicht ohne Weiteres aufgeben will, sind Widerstand und Kulturkonflikt vorprogrammiert.

Die Rückführung einer kleinen, in vielen Bereichen nicht mehr lebensfähigen, Gemeinde in die Mutterpfarrei ist eine solche „Traditionelle Ehe“. Sie wird gelingen, wenn die kleine Gemeinde akzeptiert, dass ihr Fortbestand von der größeren Gemeinde abhängt und von dieser auch gesichert wird.

(3) Die Moderne Ehe

Diese Form des Ehevertrages liegt dem Merger of Equals zugrunde. Beide Partner sind davon überzeugt, dass sie ihre Ziele nur erreichen, wenn sie ihr Know how bündeln. Es ist eine beiderseitige Integration, bei der in beiden Systemen vielfältige Veränderungen vorgenommen werden, da nur die besten Teile der beiden alten Systeme in das neue System integriert werden. Dieser Weg der Integration setzt bei den Beteiligten sowohl eine hohe Integrationsfähigkeit, als auch die Bereitschaft voraus, Kompromisse zu schließen, sich von Bewährtem zu trennen und sich auf Neues einzulassen. Die Moderne Ehe kann nur gelingen, wenn beständig „Win-Win“-Situationen angestrebt werden. Dies ist vor allem dann möglich, wenn sich die Kulturen nicht oder kaum wesentlich unterscheiden. Hier entstehen die Probleme dann, wenn ein Partner das Vertrauen in den anderen verliert und deshalb versucht, den anderen zu dominieren.

Ich halte den Weg der Integration in einer solchen „Modernen Ehe“ als Form des Zusammenschlusses innerhalb des Bistums Magdeburg für unwahrscheinlich, da mir kein Fall bekannt ist, wo es wirklich einen Merger of Equals, ein Zusammengehen auf gleicher Augenhöhe gibt.

Welcher Ehevertrag letztendlich der richtige ist, und welche kulturelle Zusammenführung gelingt, das hängt vom Maß der Übereinstimmung der Partner mit dem „Ehevertrag“ ab. Wenn beide Partner sich auf den Vertrag und die Vorgehensweisen einigen, wird diese „Ehe“ zum Erfolg führen.

Keine Aussicht auf Erfolg hat indessen eine Fusion, bei der die Beteiligten, weil keine der Systemkulturen attraktiv erscheint, das Gefühl haben vom Regen in die Traufe zu gelangen. Bei einem solchen Zusammenschluss kommt es zu einer Dekulturation, die einhergeht mit Gefühlen der Entfremdung und der Frustration. Kritisch wird es auch dann, wenn die Partner zwar nach außen vorgeben, mit dem „Ehevertrag“ und der Vorgehensweise einverstanden zu sein, innerlich aber unterschiedliche Wege gehen. Eine solche Diskrepanz zwischen äußerlich Erklärtem und wirklich Gelebtem, äußert sich in den Reibungsverlusten des alltäglichen Miteinanders. Sie sind ein klares Indiz dafür, dass die Kulturen noch nicht zusammen passen. „Eine einfache Faustregel dafür, ob zwei Kulturen zusammenpassen, lautet: Je mehr eine kulturelle Veränderung die eigene Autonomie und die Handlungsspielräume einschränkt, desto geringer ist die Bereitschaft zu einem Zusammenschluss. Umgekehrt wird ein Zusammenschluss umso eher akzeptiert, je mehr Autonomie ein Fusionspartner durch ihn gewinnen kann.“³³

³³ Brigitte Winkler/Stefan Dörr, a.a.O., S. 182

3.3.3. Aus den Fehlern der Wiedervereinigung lernen

Diese Faustregel zeigt, welche Motivation mit der Fusion „Deutsche Einheit“ verbunden war. Als im Herbst 1989 durch die Demonstrationen im Osten die Wende eingeläutet und die Wiedervereinigung möglich wurde, trafen zwei Welten aufeinander. Die Machtkultur im Osten mit ihrer Zentralisierung, ihrem autokratischen Handeln und dem Prinzip Angst vor Strafe als Motivation, traf im Westen auf eine Kultur, die ich als geprägt von Leistung, Mitbestimmung und Selbstverwirklichung empfunden habe. Der Kultur des Mangels bei gleichzeitiger Propagierung einer materiellen Bedürfnisbefriedigung als Sinn und Ziel des menschlichen Lebens, trat eine individualisierte auf Konsum orientierte Kultur im Westen gegenüber. Das Kaufhaus des Westens und der Palast der Republik im Osten waren Symbole dieser unterschiedlichen Ausrichtungen. Für die Bürgerinnen und Bürger der ehemaligen DDR war deshalb der Kulturwechsel zunächst attraktiv, denn er schien die eigene Autonomie zu stärken und die privaten Handlungsspielräume zu erweitern. Deshalb war es konsequent und im Sinne der Mehrheit der Bevölkerung, als die erste frei gewählte Volkskammer in freier Selbstbestimmung den Beitritt beschloss. Übersehen wurden dann aber die vielfältigen Subkulturen, die es gab und die viele in den nun „neuen Bundesländern“ nicht aufgeben konnten und wollten. Auch wenn der gesamte Prozess ein hochkomplexes Feld war und ist und es sicherlich noch Jahrzehnte dauern wird, bis es ein genaues Bild darüber geben wird, möchte ich doch einige Punkte benennen, die ich wahrgenommen habe und von denen ich glaube, dass sie auch einen nicht unwesentlichen Einfluss haben auf die Fusionsprozesse, die nun in unseren Gemeinden angelaufen sind.

In den ersten Nachwendemonaten und -jahren veränderte sich für die neuen Bundesbürger und Bundesbürgerinnen fast alles. Es verschwand das gewohnte Lebens- und Arbeitsfeld und die Ostprodukte wurden ebenso verdrängt wie die Kulturträger jener Subkulturen, die die Wende erst ermöglicht hatten. Die zunehmende Autonomie, die Freiheit, die mehrheitlich gefordert wurde, hatte eine höhere Eigenverantwortung zur Konsequenz. An die Stelle des autoritären, alles bestimmenden und regelnden Staates, sollte und musste nun der/die Einzelne treten, der/die für sich selbst sorgen sollte und musste. Die Geborgenheit, die der ein- und ausgrenzende Staat vorgab, wich einer offenen Gesellschaft, in der es schwer ist, im Überangebot der Versprechungen die Orientierung nicht zu verlieren. In den kleineren Ortsgemeinden blieb von den drei K's, die eine Kultur prägen und die Gemeinschaft stiften (Konsum, Kneipe, Kirche) nur die Kirche übrig. Dies löste bei vielen das Gefühl der Entfremdung aus. Bei einigen Christen führte es auch zur Ablehnung jeder Neuerung im gemeindegkirchlichen Leben, denn wenn schon das gesamte Alltagsleben auf den Kopf gestellt wurde, sollte wenigstens bei der Kirche alles beim Alten bleiben. Die Kirche sollte und soll im direkten und im übertragenen Sinn im Dorf bleiben.

Da die Wende als Geschenk und als große Herausforderung interpretiert wurde, gab man den Ängsten keinen Raum. Über sie wurde ebensowenig geredet wie über die Unsicherheiten, die viele mit sich trugen. Selbst Gruppen, die über Jahre hinweg zusammen hielten, zerbrachen, weil sich das materielle Gefüge änderte, weil unterschiedliche politische Haltungen eine dominierende Rolle bekamen. In der DDR gab es nur das Dafür oder Dagegen. Nun gab es viele Facetten, viele unterschiedliche Richtungen, die dem Gefühl Nahrung gaben, allem nicht mehr gewachsen zu sein. Der Blick zurück gewann immer mehr und immer schneller verklärende Züge. In meinen Augen wurde dies alles viel zu wenig kommuniziert, weshalb die Mauer in den Köpfen bis heute nicht abgebaut wurde. Der eine Teil Deutschlands hat im Bewusstsein seiner Überlegenheit alles abgelehnt, was das Leben des anderen Teiles bestimmte. Der Osten – im Gefühl seines Unterlegenseins – verstand es nicht, über jene Subkulturen zu reden, die erhaltenswert gewesen sind und die das gemeinsame Miteinander auch bereichern könnten. So gab es weder eine Kulturanalyse, noch den Versuch, die verschiedenen Welten in welcher Form auch immer zusammen zu führen. Am Ende blieb nur die Assimilation, die Vereinnahmung, die ihren rechtlichen

Niederschlag im Übernahmevertrag gefunden hat; und der Kulturschock, der auf beiden Seiten spürbar ist und sich im gegenseitigen Unverständnis äußert.

In vielen Fällen wird es innerhalb der Kirche zu ähnlichen Prozessen kommen, denn bei den Gemeindefusionen werden im Regelfall kleinere – früher oder später doch nicht mehr lebensfähige – Gemeinden mit größeren zusammengeführt. Wenn es dabei nicht gelingt, die erhaltenswerten Subkulturen der kleineren Partner zu integrieren, wird es am Ende, wie bei der Deutschen Einheit, zu einem Kulturschock kommen, der die Betroffenen voneinander entfremdet und zu einem stillen Auszug einer großen Mehrheit führt. Zudem ist damit zu rechnen, dass es unbewusste Widerstände gegen die Veränderungen gibt, da die Kirche bisher das einzig verbliebene Kontinuum war. Wenn es uns hier nicht gelingt, über die nicht bewältigten Ängste zu reden, drohen viele unserer Gemeindemitglieder auch bei den anstehenden Fusionen auf der Strecke zu bleiben. Gelingt es uns aber, dann liegt darin auch die Chance, dies rückwirkend auf den Prozess der Wiedervereinigung auszudehnen und diesen emotional noch nachzubearbeiten.

Auf der anderen Seite gibt es in unseren Gemeinden auch eine Reihe von Gewinnern der Wende, die mit hohem Engagement den gesellschaftlichen Veränderungsprozess mitgestaltet haben und die deshalb gut motiviert an die Veränderungsprozesse herangehen. Diese positiven Erfahrungen gilt es zu kommunizieren und zu nutzen.

Und es gibt einen nicht unerheblichen Anteil von Gemeindemitgliedern, die aus den Alten Bundesländern gekommen sind und mit vielen Einwänden nichts anfangen können, weil sie eine andere Geschichte durchlaufen haben. Eine gute Kulturanalyse kann ihnen und den ortseingesessenen Christen helfen, miteinander ins Gespräch zu kommen und füreinander Verständnis zu entwickeln. Die derzeitige Hochkonjunktur von Nostalgieshows in den Programmen der einzelnen Fernsehsender, kann dabei ebenso hilfreich sein wie ein anstehendes Gemeindejubiläum, denn trotz der darin liegenden Verklärungen, werfen sie doch ein Licht auf die Kultur der/des anderen und lassen so manches verständlich werden. Nur was bewusst gemacht wurde, kann auch bearbeitet und angenommen werden. Und nur was auch angenommen und bearbeitet wurde, kann auch Teil einer gemeinsamen neuen Identität werden.

Die „Deutsche Einheit“ hat in meinen Augen auf breiter Front kein neues Wir-Gefühl hervorgebracht. Dies ist für mich eine Folge des zu geringen Dialoges mit- und untereinander, weshalb ich dafür plädiere, darauf zu achten, dass wir in den anstehenden Prozessen mit allen Beteiligten im Gespräch bleiben, um ihnen zu helfen, den Prozess zu verstehen und ihn mitzugestalten. Nur so kann vermieden werden, dass wieder das Gefühl entsteht, ohne gefragt zu werden und mitgestalten zu können, alles schlucken zu müssen.

4. Adler müssen fliegen – Schlussbemerkungen

Auch wenn in der Wirtschaft eine Vielzahl der Merger ihre angestrebten Ziele gar nicht oder nur teilweise erreicht haben, sehe ich die anstehenden Gemeindefusionen doch auch als Chance und als Herausforderung. Der Blick in die Kirchengeschichte stärkt meinen Optimismus. Wie in der Gegenwart tat sich die Kirche auch in der Vergangenheit schwer mit den Veränderungen. Freiwillig hat sie keinen ihrer angestammten Plätze verlassen. Wenn es aber zur Veränderung keine Alternative mehr gab, hat sie ebenso beharrlich und erfolgreich bewiesen, dass sie in sich das Potential trägt, notwendige Wandlungen als eine geistliche Herausforderung anzunehmen und zu bestehen. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind visionäre Entwürfe, die begeistern und die jene Kräfte freisetzen, die notwendig sind, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Eine Vision, die mich immer wieder begeistert, ist die Vision von der tragenden Kraft des allgemeinen Priestertums. Ich träume von einer Kirche, in der jede und jeder ihr/sein Charisma einbringen kann und in der alle gemeinsam an einer Gemeindeform arbeiten, die der Freiheit und der Würde entspricht, die uns in der Taufe zugesagt wurde. Um diese Vision zu kommunizieren, ist es hilfreich, sie

in ein einprägsames Bild zu kleiden. Ein solches Bild habe ich in der Geschichte „Der Adler auf dem Hühnerhof“, von James Aggrey gefunden. Diese Geschichte hilft mir, an die anstehenden Aufgaben, visionär und begeistert heranzugehen:

„Es war einmal ein Bauer. Im nahe gelegenen Wald wollte er einen Vogel fangen, um ihn zu Hause im Käfig zu halten. Es gelang ihm, einen jungen Adler zu fangen. Zu Hause setzte er ihn in den Hühnerstall, wo er mit dem Federvieh aufwuchs. Er pickte Mais und fraß auch sonst, was Hühner so fressen. Fünf Jahre waren vergangen, als der Bauer Besuch von einem Naturkundler bekam. Während beide im Garten spazieren gingen, fiel dem Besucher auf: ‚Das da, der Vogel da, ist doch kein Huhn! Das ist ein Adler!‘ ‚Mag sein‘, erwiderte der Bauer, ‚in der Tat, das ist ein Adler. Aber ich habe ihn großgezogen, wie wenn er ein Huhn wäre. Nach all den Jahren ist er kein Adler mehr, jetzt ist er ein Huhn geworden, wie jede Henne sonst auch – selbst wenn er Flügel mit einer Spannweite von beinahe drei Metern hat.‘ ‚Nein‘, so der Ornithologe. ‚Der Adler ist ein Adler und wird immer ein Adler bleiben. In ihm steckt das Herz eines Adlers, und das wird ihn treiben, hoch in den Himmel zu fliegen.‘ Also beschlossen die beiden, es auf einen Versuch ankommen zu lassen. Der Vogelfachmann nahm den Adler, hob ihn hoch und redete herausfordernd auf ihn ein: ‚Weil du ein Adler bist, weil du dem Himmel gehörst und nicht der Erde, öffne deine Flügel und flieg!‘ Doch der Adler blieb auf dem ausgestreckten Arm des Naturkundlers sitzen. Ein wenig verstört schaute er ringsum. Als sein Blick auf die Hühner auf dem Boden fiel und er sah, wie sie nach den Körnern scharren, sprang er wieder zu ihnen hinab. ‚Hab’ ich’s nicht gesagt‘, triumphierte der Bauer. ‚Der ist schlicht und einfach ein Huhn geworden!‘ ‚Kann doch nicht sein!‘ hielt der Ornithologe dagegen. ‚Dein Huhn ist ein Adler und wird immer ein Adler bleiben. Wollen wir’s noch einmal versuchen, morgen?‘ Am folgenden Tag stieg der Besucher mit dem Adler auf das Dach des Hauses. Flüsternd beschwor er ihn: ‚Adler, wenn du ein Adler bist, öffne deine Flügel und schwing dich in die Höhe!‘ Doch sobald der Adler die Hennen unter sich sah, wie sie den weichen Boden scharren, flog er wieder zu ihnen auf die Erde. Den Bauern freute das, und erneut fühlte er sich bestätigt: ‚Hab’ ich’s dir nicht gesagt! Das Vieh ist ein Huhn geworden!‘ ‚Nein, nie und nimmer!‘ ließ der Fachmann nicht locker. ‚Der ist ein Adler, und immer wird er das Herz eines Adlers haben. Lass es uns noch ein letztes Mal versuchen! Morgen bringe ich ihn zum Fliegen.‘ Tags darauf standen beide, der Naturkundler und der Bauer in aller Frühe auf. Sie nahmen den Adler und gingen mit ihm aus dem Stall hinaus. Sie gingen, bis kein Haus, indem Menschen hätten wohnen können, mehr zu sehen war. Sie wandten sich dem Gebirge zu und stiegen auf den höchsten Gipfel. Die Morgensonne lag golden auf den Bergen. Angekommen, hob der Ornithologe den Adler in die Höhe und befahl ihm: ‚Wenn du ein Adler bist, wenn du dem Himmel gehörst und nicht der Erde, ... mach deine Flügel auf und flieg davon!‘ Der Adler schaute um sich. Er bebte am ganzen Körper, als ob neues Leben in ihn hineinströmte. Aber fliegen? Nein, nichts davon. Darauf fasste ihn der Mann ziemlich kräftig und hielt ihn genau der Sonne entgegen, so dass sich seine Augen füllen konnten mit dem Glanz der Sonne und der Weite des Horizonts. Und in dem Augenblick öffnete er seine gewaltigen Flügel, krächzte das typische Kauu-Kauu des Adlers, reckte sich herrschaftlich und fing an, mit den Flügeln zu schlagen. Und da, siehe da! Er begann zu fliegen, in die Höhe zu fliegen, immer höher. Und er flog ... und flog ... immer weiter, bis sich seine Umrise im Blau des Himmels verloren.“³⁴

Adler, auch wenn sie jahrelang als Hühner gehalten wurden, müssen fliegen. Sie werden es aber nur können, wenn in ihnen das Herz die Weite spürt und die Augen vom Licht der Sonne durchflutet sind; jenem Licht, das in ihnen die Sehnsucht weckt und die Kräfte freisetzt, die notwendig sind, um sich auf den Weg zu begeben, der zumindest teilweise die Erfüllung dieser Sehnsucht verspricht.

³⁴ Vgl.: Eine Geschichte von James Aggrey, in: Leonardo Boff, Der Adler und das Huhn. Wie der Mensch Mensch wird, Düsseldorf, 1998, S. 30ff

Die anstehenden Fusionsprozesse können uns die Weite des Horizonts und die strahlende Kraft der Sonne neu erfahren lassen, wenn es uns gelingt, das Alte, das Altvertraute hinter uns zu lassen. In diesem Prozess kommt dem/der Gemeindeberater/in in analoger Weise die Rolle des Naturkundlers zu. Als Außenstehende müssen wir zunächst den Systemen helfen, die in ihnen liegenden Möglichkeiten wahrzunehmen. So gilt für die anstehenden Fusionen, was für jeden Beratungsprozess gilt³⁵: ohne ein gutes Pacing, ein Einfühlen in die Situation und ein Mitgehen mit den Betroffenen, gibt es keinen Erfolg. Zu diesem Pacing gehört für mich die Wahrnehmung der Ängste, das Gespräch über die bewussten und unbewussten Widerstände und das gemeinsame „Auf den Weg begeben“, um die Chancen, die in der Veränderung liegen, wahrzunehmen. Deshalb ist auch ein gutes Leading gefordert. Der Ornithologe in der Geschichte hatte mit seinen Bemühungen erst Erfolg, als es ihm gelang, den Adler fernab des Hühnerhofes mit der Sonne und der Weite des Horizontes zu konfrontieren. Ich glaube daran, dass unsere Gemeinden, wenn sie nicht mehr auf das Alte fixiert sind, die Kräfte freisetzen, die es uns ermöglichen, eine offene, missionarische Kirche zu werden, die glaubwürdig Zeugnis gibt, von der Hoffnung, die uns erfüllt. Ich weiß, dass dieser Prozess nicht einfach ist und dass wir manches Mal mit der Sehnsucht nach dem Hühnerhof, der alten Versorgungs- und Versorgtenkirche, konfrontiert werden. Am Ende aber, das hoffe ich, werden wir unsere Flügel öffnen und uns zuversichtlich in die Zukunft erheben, denn wir Adler sollen und werden fliegen!

³⁵ Vgl.: Dessoay & Engelhardt, Reader, Systemische Organisationsberatung, a.a.O. S. 69ff