



IM DIALOG

Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

2-Mai 2010

Fundraising

Fundraising 2020 - Thesen und Fragen zur Zukunft des Fundraising

Energie & Umwelt

Energieeffizienz in kirchlichen Einrichtungen, Teil 6

Facility Management

Immobilienmanagement in Sozialunternehmen, Teil 2

Organisation

Fusion in Kirche und Gemeinde. Das 7-Schritte-Modell

Informationstechnologien

Green IT - Energie und Kosten sparen mit der richtigen Technologie

Personal

Ein kirchliches Angebot im säkularen Bereich

Stiftungen

IT-Produktspenden für den Sozialen Sektor

www.kviid.de



Interim2000 GmbH, Im Mediapark 8, 50970 Köln
Postadruckstück, DPA6, Entgelt bezahlt, 75298
Fundraising Deltmann
Herrn Joachim Deltmann
Elisenstraße 5
12169 Berlin

Special
5. KVI Kongress 2010
Vorbericht & Programm

Ab Seite 8
5. KVI-Kongress 2010 Special



SERIE Fusion in Kirche und Gemeinde

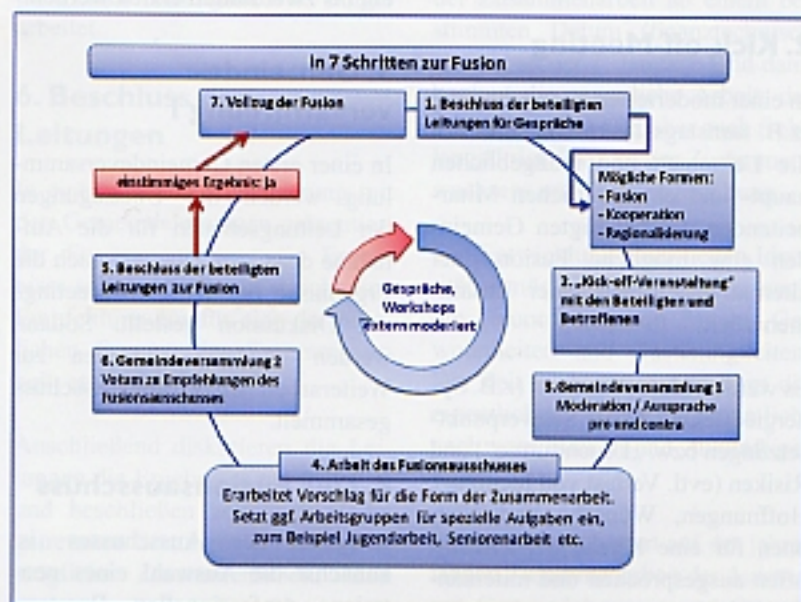
Teil 2. Ein Beitrag von Joachim Ditzmann und Prof. Michael Holewa

Das 7-Schritte-Modell

Im ersten Teil dieses Beitrags, der in der diesjährigen Februar Ausgabe der KVI IM DIALOG erschienen ist, haben wir die Kennzeichen und die neun Dimensionen einer Fusion von Kirchengemeinden behandelt. Daran anschließend wird im Folgenden ein bewährtes 7-Schritte-Modell für den Weg zur Fusion vorgestellt.

Viele Gemeinden sehen sich heute mit Situationen und Fragen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind und die sich von den Herausforderungen der Vergangenheit grundsätzlich unterscheiden. Der schnelle gesellschaftliche Wandel hat die Familien- und Berufsbiographien vieler Menschen grundlegend verändert. Die Bindungen an Menschen und Institutionen sind gelockert. Der Einzelne muss heute seinen Weg jenseits der Geborgenheit traditioneller Strukturen selbst finden. Das zwingt die Gemeinden, sich neu auszurichten, um auch in einer zunehmend kulturell differenzierten, laizistischen Welt einen Ort der Beziehung zum Nächsten und zu Gott finden zu können.

Eine Zusammenarbeit, die vielleicht in einer Fusion mündet, ist ein schmerzlicher und froher Prozess zugleich. Es geht um Abschied nehmen und um den Aufbruch zu neuen Ufern. Als Berater wissen wir um die Belastungen, die derartige Prozesse für die beteiligten und betroffenen Menschen mit sich bringen. Aus unserer Erfahrung heraus haben wir hierfür das 7-Schritte-Modell entwickelt. Es geleitet Gemeinden, ihre Gruppen und Gremien durch die Prozesse erfolgreichen Aushandelns, die Voraussetzungen einer Fusion sind.



In sieben Schritten zur Fusion

Das 7-Schritte-Modell

I. Beschluss der Leitungen

Die beteiligten Leitungsebenen (d.h. je nach Landeskirche: Gemeindegemeinderäte, Kirchenvorstände bzw. Presbyterien) beraten und beschließen – tunlichst in getrennten Sitzungen – die Aufnahme von ergebnisoffenen Gesprächen mit den potenziellen Partnergemeinden.

Ziel der Gespräche ist es, auszuloten, welche Art und Weise der Zusammenarbeit für die Zukunft der Gemeinden die bestmögliche ist. Grundsätzlich stehen drei verschiedene Formen zur Verfügung: Fusion, Kooperation oder Regionalisierung, wobei man die Regionalisierung auch als einen Sonderfall der Kooperation betrachten kann. Die Fusion ist rechtlich und organisatorisch am weitestgehend, vereinigen sich hierbei doch zwei oder mehr bisher getrennte Gemeinden

zu einer neuen Gemeinde (so auch mit neuem Namen, Siegel usw.), wobei die bisherigen Gemeinden aufhören zu existieren. Deren Rechtsnachfolger wird mit allen Rechten und Pflichten die neue, fusionierte Gemeinde.

Im Rahmen einer Kooperation oder Regionalisierung hingegen werden nur einzelne Arbeitsbereiche wie etwa der Konfirmandenunterricht oder Personalangelegenheiten fortan gemeinsam verantwortet; die Autonomie der beteiligten Gemeinden bleibt indes unberührt. Bereits hier deutet sich das weite Spannungsfeld der zu treffenden Entscheidungen und die Vielfalt der zu beachtenden Aufgaben an.

Was auch immer in den Gesprächen letztlich vereinbart wird: jede Form der Zusammenarbeit sollte bzw. muss (zwecks Genehmigung) in einem schriftlichen Vertragswerk möglichst genau definiert werden. Die Vertragsgestaltung ist immer

FUSIONEN

ein individueller und mitunter anspruchsvoller Prozess. Bei Bedarf leisten Gemeindeberater und Landeskirchen gerne Hilfestellung.

2. Kick-off-Meeting

In einer moderierten Klausurtagung (z.B. samstags 10-15 Uhr) erörtern die Leitungen und maßgeblichen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden der beteiligten Gemeinden eine mögliche Fusion oder alternative Formen einer Zusammenarbeit.

Es werden Ideen, Chancen (z.B. Synergieeffekte, neue Schwerpunktsetzungen bzw. „Leuchttürme“) und Risiken (evtl. Verlust von Identität), Hoffnungen, Wünsche und Visionen für eine Kirche der Zukunft offen ausgesprochen und miteinander diskutiert.

Ziele der Veranstaltung sind die Förderung der Motivation, Akzeptanz und der Zusammengehörigkeit als Christen, Nachbarn oder Partner sowie die Freisetzung einer positiv in die Zukunft gerichteten Aufbruchstimmung. Auch werden Themen abgefragt, die in den Fusionsgesprächen behandelt werden sollen; in der Regel sind das Aspekte zu Personal, Gemeindearbeit, Gebäuden und Finanzen.

Außerdem sollte in dieser Veranstaltung ein Fusionsausschuss bzw. Lenkungsausschuss oder ganz allgemein ein Projektteam aus Freiwilligen gebildet werden, bestehend aus je drei bis vier Vertretern jeder Gemeinde (Leitungsebene, Beirat, Mitarbeitervertretung, Pfarrdienst). Und es wird ein genauer Arbeitsauftrag für den Fusionsausschuss definiert (z.B. Entwicklung einer Prozessarchitektur und einer Gemeindekonzeption) und gemeinsam ein Termin vereinbart für die Präsentation der Ergebnisse. Der Termin sollte motivierend und herausfordernd, also nicht in allzu ferner Zukunft liegen;

zugleich darf er die Beteiligten aber nicht überfordern. Unserer Erfahrung nach können fruchtbare Ergebnisse in der Regel innerhalb von ein bis zwei Jahren erzielt werden.

3. Gemeindeversammlung I

In einer ersten Gemeindeversammlung werden die Überlegungen der Leitungsebenen für die Aufnahme der Gespräche wie auch die Ergebnisse des Kick-off-Meetings zur Diskussion gestellt. Sodann werden wiederum Themen zur Weiterarbeit im Fusionsausschuss gesammelt.

4. Der Fusionsausschuss

Aufgabe des Ausschusses ist zunächst die Auswahl eines neutralen, professionellen Beraters, der die Sitzungen des Ausschusses vorbereitet (z.B. Zeit- und Themenmanagement, Kommunikation, Einladungen, Tagesprogramm), die Sitzungen zielgerichtet und wirksam moderiert und schließlich nachbereitet. Dazu gehören die umfangreiche Dokumentation

von Ergebnissen, die Überwachung und Mitteilung von Terminen, die Einholung von Gutachten oder Expertenmeinungen. Diese Aufgaben würden die Ausschussmitglieder allein überfordern.

Der Ausschuss verhandelt sodann in regelmäßigen Sitzungen (wenigstens eine Sitzung im Monat, vorzugsweise werktags) die Voraussetzungen, Chancen und Risiken sowie die Gestaltung einer möglichen Fusion oder alternativer Formen der Zusammenarbeit. Er berichtet regelmäßig über den Stand der Gespräche und Zwischenergebnisse in den Gemeindezeitungen, im Internet oder auf Stellwänden in den Gemeindehäusern oder Kirchgebäuden.

Das Ziel seiner Arbeit ist es, auf den im Kick-off-Meeting vereinbarten Termin hin die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit der Gemeinden auszuloten und eine Konzeption für die neue, gemeinsame Zukunft zu entwickeln. Hierzu gehört auch der Entwurf für einen Fusions- oder Kooperationsvertrag.



Copyright: 2009 epto.de Holms & Detmann

Arbeit des Fusionsausschusses

Wir empfehlen, dass der Ausschuss jeweils einige Tage vor den Sitzungen der Gemeindeleitungen tagt, damit der aktuelle Stand der Gespräche in den Leitungen diskutiert werden und diese wiederum ihre Gedanken oder Vorgaben zeitnah in den Ausschuss zur Weiterarbeit rückmelden können.

Der Ausschuss kann bei Bedarf Arbeitsgruppen einsetzen, beispielsweise eine AG Kirchenmusik, mit der Bitte, einen Entwurf für eine spezielle Konzeption zu erarbeiten.

5. Gemeindeversammlung II

In einer zweiten Gemeindeversammlung werden nun die Ergebnisse begründet und zur Diskussion gestellt. Diese können die Eckpfeiler für die neue, fusionierte Gemeinde sein und der Entwurf für einen Kooperationsvertrag. Ver-

änderungs- oder Verbesserungsvorschläge seitens der Gemeindeglieder werden aufgegriffen, bearbeitet und ggf. in ein Konzept oder einen Vertragsentwurf eingebracht.

6. Beschluss der Leitungen

In einer gemeinsamen Sitzung mit den Gemeindeleitungen präsentiert der Fusionsausschuss die Ergebnisse seiner Arbeit und spricht eine Empfehlung aus für eine der möglichen Formen der Zusammenarbeit, etwa eine Fusion.

Anschließend diskutieren die Leitungen die Ergebnisse nebst Votum und beschließen zeitgleich (!) in getrennten Sitzungen (!) über eine mögliche Zusammenarbeit. Und nur wenn alle beteiligten Leitungen die Zusammenarbeit gleichlautend beschließen, kann diese auch vollzogen werden.

7. Vollzug der Vereinbarung

Der letzte Schritt ist der Vollzug der Zusammenarbeit ab einem bestimmten Datum (finanztechnisch günstig ist der 1. Januar). Und dann beginnt die eigentliche Arbeit: der mitunter mühevollen, aber auch frohen langjährige Prozess des Zusammenwachsens und der Neugestaltung.

Die Entwicklung einer neuen Identität ermöglicht nicht zuletzt auch die Neuordnung von Macht, Gewohnheiten und Zuständigkeiten. Die Zeit nach der Fusion birgt die eigentlichen Chancen, nämlich: nach vorn blicken und Zukunft gestalten.

Dieser Beitrag basiert auf der jahrelangen Zusammenarbeit der Autoren mit Gemeindeberatern und Organisationsentwicklern sowie kirchlichen Einrichtungen, die eine Kooperation oder Fusion vereinbart haben.



JOACHIM DETTMANN ist Berater und Trainer für Fundraising und Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten: Spendenakquisition, Stiftungsgründung, Moderation von Fusion und Kooperation sowie Entwicklung von Gemeindekonzeptionen; Lehrbeauftragter an Hochschulen und Akademien.



MICHAEL HOLEWA ist Professor für Management und Marketing an der Evangelischen Hochschule Berlin sowie Berater mit den Schwerpunkten: Unternehmensethik und -kultur, Identität, Strategie, Personalentwicklung, Führungskräfte-Coaching, Prozessmanagement.