

## Erfahrungen mit Fusionsprozessen in Gemeinden als externe Supervisorin und Organisationsberaterin

### Einleitung

- Erfahrungen aus vier Prozessen,
- Thesen zur Abwehr in den jeweiligen Prozessen,
- Zur Rolle als externe Beraterin

### Erfahrungen aus den Prozessen

1. Ich wurde als Organisationsberaterin für einen Prozess angefragt, in dem vier Gemeinden seit einem Jahr versuchten, sich auf eine Fusion zu einigen. Sie hatten sich ziemlich festgefahren und stritten heftig insbesondere um das Konzept der neuen Großgemeinde. Mir wurde schnell klar, dass es sich um unterschiedliche Kulturen in den vier Gemeinden handelte, die nicht unter einen Hut zubringen waren. Vor allem eine Gemeinde unterschied sich sehr von den anderen. In dieser Gemeinde wurde in einem engen sozialen Netz viel ehrenamtliche Arbeit geleistet, was ein hohes Maß an Kohärenz und Verbindlichkeit geschaffen hatte, was aber auch mit sehr viel Kontrolle und autoritären Strukturen verbunden war. Nachdem ich feststellen musste, dass sich durch meine Beratung nichts Wesentliches an den Streitigkeiten änderte, entschloss ich mich, den KV dieser Gemeinde zu besuchen, um mir ein eigenes Bild zu verschaffen. Dort stieß ich auf heftigste Ablehnung und tiefes Misstrauen mir und meiner Beratung gegenüber, sodass ich danach keine Basis mehr für meine Arbeit sah. Auch die Fusion wurde dann von den Gemeinden aufgegeben und die „Verlobung“ mit dem Ziel gelöst, neue Partner zu suchen.

2. Vier Kirchengemeinden bemühten sich seit einem Jahr um die Einigung für eine Fusion, die ihnen eine weitere halbe Pastorenstelle einbringen sollte. Die Pastoren und KV-Vorsitzenden waren so zerstritten, dass sie sich im Kreise drehten. Der Streitpunkt bestand darin, dass von einer der Gemeinden die Kirche aufgegeben werden sollte. Ich habe in diesem Prozess begriffen, dass eine Kirche nicht nur das äußere Symbol einer Gemeinde darstellt, sondern auch zu einem „inneren Objekt“ wird, wie wir das in der Psychoanalyse nennen, und wie schwer es ist, sich davon zu trennen, besonders dann, wenn andere es behalten können. In diesem letztlich gelungenen Beratungsprozess ging es darum, Wut und Trauer zuzulassen und zu bewältigen.

3. Drei Gemeinden mit insgesamt sechs Pastoren hatten sich überlegt, dass es „praktisch wäre“, zu fusionieren und wollten mit mir diese Frage klären. Es zeigte sich sehr schnell, dass zwei Pastoren, die ein Team bildeten und diese Idee am meisten verfolgten, heillos zerstritten waren und sich durch die Fusion Entlastung von ihren Streitigkeiten erhofften. Mit einem Konfliktmanagement mit diesen beiden Pastoren, das auch Einzelgespräche beinhaltete, konnte eine „Verlobung“ gefeiert werden, ob es allerdings zur Heirat gekommen ist, weiß ich nicht.

4. Ein letztes Beispiel: Vier Gemeinden hatten vor einem Jahr fusioniert und arbeiten gut zusammen. Die Pastoren fragten mich an, weil sie mit meiner Unterstützung ein Konzept für die neue Gemeinde unter Einbeziehung des KV entwickeln wollten. Alle Pastoren waren sehr kooperativ, so dass die Konzeptarbeit zunächst gut voran schritt. Nach fünf Sitzungen und einem Wochenende mit dem KV spitzte sich die Situation jedoch zu, indem heftig um das Konzept gestritten wurde. Mir wurde dabei klar, dass alle Pastoren noch mit ihren alten Gemeinden identifiziert waren und die neue Gemeinde eher ein bürokratisches Gebilde darstellte, was zwar von allen gemeinsam getragen wurde, aber so etwas wie ein Knochengerüst ohne Fleisch war. Hier hatte sich ein gut funktionierendes System gebildet, von dem die innere Identifikation im Sinne einer horizontalen Spaltung abgetrennt war. Die Beratungsarbeit bestand dann darin, nicht nur ein neues Konzept, sondern vor allem eine neue Identität zu entwickeln. Das war dann die nicht immer konfliktfrei und es musste noch mal tief in die Vergangenheit abgetaucht werden.

### Thesen zur Abwehr in den jeweiligen Prozessen

1. Prozess: Die Kultur der einen Gemeinde, war nicht mit den anderen zu vereinbaren. Eine gemeinsame Identität zu entwickeln war daher nicht möglich.
2. Prozess: Das Aufgeben einer Kirche, bedeutet, sich von einem wichtigen „inneren Objekt“ zu trennen. Wenn das noch mit einem Ungleichgewicht verbunden ist, weil die anderen Gemeinden ihre Kirche behalten können, erschwert das erheblich eine Einigung. Es entsteht ein Ungleichgewicht von Geben und Nehmen.
3. Prozess: Hier wurde versucht, ein Beziehungsproblem auf die institutionelle Ebene zu verschieben, was natürlich nicht funktionieren kann.
4. Prozess: In diesem Prozess war es zu einer horizontalen Spaltung zwischen innen und außen gekommen. Äußerlich funktionierte die Organisation gut, da aber die Arbeit am Konzept, nicht ohne innere Beteiligung und Identifikation denkbar ist, wurde in der Arbeit daran deutlich, dass diese Gemeinden, obwohl sie schon ein Jahr fusioniert waren, keine tragfähige Identität entwickelt hatten.

### Extern oder intern – das ist hier die Frage:

Die Frage, ob eine Beraterin oder ein Berater extern oder intern ist, halte ich für zweirangig: gute Beratung hängt von der Kompetenz der Beraterin/des Beraters ab.

Die Hauptabwehr kirchlicher Institutionen sehe ich darin, dass Beziehungen und Prozesse zu sehr personalisiert und emotionalisiert werden. Die Gefahr, als Berater dabei mitzuagieren, ist bei internen Beratern möglicherweise größer als

bei externen. Aber letztlich ist der Umgang damit auch eine Frage der Kompetenz.

In den beiden ersten Prozessen, die ich beschrieben habe, hätten interne Berater wahrscheinlich sehr viel schneller verstanden, wie unterschiedlich Kulturen von Gemeinden sein können und was es bedeutet, eine Kirche aufgeben zu müssen, als ich es als externe Beraterin begriffen habe.

Ein Nachteil könnte sein, dass eine „fragende Haltung“, die Prozesse von externen Beratern leichter einzunehmen ist, einfach, weil sie weniger Wissen haben und Wissen Prozesse eher abschließt.

Elke Schallehn-Melchert  
Supervisorin DGSv  
Organisationsberaterin  
Gruppendynamikerin GaG