



Herausragende Masterarbeiten

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Einflussfaktoren in Fusionsprozessen – eine
Triangulationsforschung in evangelisch-lutherischen
Kirchengemeinden**

Autor*in

Florian Weißler

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
Zusammenfassung	IV
Abstract	V
1 Einleitung	1
2 Fusionen in ev.-luth. Kirchengemeinden gestalten und begleiten	3
2.1 Die Kirchengemeinde – eine besondere Organisationsform	4
2.1.1 Kirchengemeinde als Freiwilligenorganisation	4
2.1.2 Kirchengemeinde als Netzwerkorganisation	5
2.1.3 Kirchengemeinde als Partizipationsorganisation	7
2.2 Die Fusion	8
2.2.1 Formen von kirchengemeindlicher Zusammenarbeit in der Nordkirche	9
2.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen einer Fusion in der Nordkirche	12
2.2.3 Beweggründe für eine Fusion	12
2.3 Veränderungsprozesse initiieren	14
2.3.1 Das Veränderungsmanagement	15
2.3.2 Modelle organisationaler Veränderung	15
2.3.3 Die Architektur von Veränderungsprozessen	17
2.4 Die Rolle der Organisationsentwicklung als Prozessberatung	19
3 Triangulationsforschung zu Einflussfaktoren in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden	21
3.1 Das Forschungsvorhaben	21
3.1.1 Darlegung des Forschungsdesigns	21
3.1.2 Durchführung der Untersuchung	22
3.1.3 Auswahl und Gewinnung der Proband*innen	24
3.1.4 Charakterisierung der Proband*innen	25
3.2 Darstellung der Ergebnisse	26
3.2.1 Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen	26
3.2.2 Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation	27
3.2.3 Personalentwicklung	28
3.2.4 Fusionsprozess	30
3.2.5 Gruppendynamik und Partizipation	31
3.2.6 Kommunikation und Transparenz	32

4 Schlussfolgerungen, Diskussion und Fazit.....	33
4.1 Interpretation der Ergebnisse der digitalen Umfrage.....	34
4.1.1 Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen	34
4.1.2 Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation.....	36
4.1.3 Personalentwicklung.....	38
4.1.4 Fusionsprozess	40
4.1.5 Gruppendynamik und Partizipation	43
4.1.6 Kommunikation und Transparenz.....	45
4.2 Hypothesen für eine gelingende Fusion	47
4.3 Abschlussveranstaltung mit kommunikativer Validierung.....	51
4.3.1 Diskussion der Auffälligkeiten aus der digitalen Befragung.....	51
4.3.2 Diskussion der Hypothesen für eine gelingende Fusion	56
4.4 Fazit.....	61
4.5 Auswirkungen auf (kirchliche) Organisationsentwicklung.....	62
 Literaturverzeichnis	 VI
Anhangsverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	CCVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Partizipationspyramide (Straßburger & Rieger, 2019, S. 22 – 33).....	7
Abb. 2: Beweggründe von wirtschaftlichen Mergern und kirchengemeindlichen Fusionen	13
Abb. 3: Nebeneinanderstellung der drei Veränderungsmodelle von Lewin, Kotter und Krüger	16
Abb. 4: Zeitlicher Ablauf des Forschungsvorhabens	23
Abb. 5: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen	26
Abb. 6: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation.....	28
Abb. 7: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Personalentwicklung	29
Abb. 8: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Fusionsprozess	30
Abb. 9: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Gruppendynamik und Partizipation	32
Abb. 10: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Kommunikation und Transparenz	33
Abb. 11: Vernetzung der Hypothesen für eine gelingende Fusion	50

Abkürzungsverzeichnis

ev.-luth.	evangelisch-lutherisch, christliche Konfession
Gemeindeglied	Mitglied einer evangelisch-lutherischen Kirchengemeinde
KGR	Kirchengemeinderat, Leitungsgremium einer Kirchengemeinde
Nordkirche	Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland
OE	Organisationsentwicklung

Zusammenfassung

In den vergangenen zwanzig Jahren sind die Mitgliederzahlen der Evangelischen Kirche in Deutschland um 29,3% gesunken. Dieser Umstand beeinflusst die zur Verfügung stehenden Kirchensteuermittel. In Verbindung mit einem Fachkräftemangel müssen von 2015 bis 2030 in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland 37% der Pfarrstellen eingespart werden. Jene Faktoren stellen grundsätzlich eine Herausforderung für den Fortbestand von Kirchengemeinden in der jetzigen Form dar. Auf dieser Grundlage beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit einer möglichen Handlungsoption für Kirchengemeinden: der Fusion mit anderen Kirchengemeinden.

Zunächst wird die Organisationsform der Kirchengemeinde als Körperschaft des öffentlichen und kirchlichen Rechts charakterisiert und die Fusion von anderen Formen der kirchengemeindlichen Zusammenarbeit, wie beispielsweise dem Kirchengemeindeverband, abgegrenzt. Zusätzlich werden die Besonderheiten von Veränderungsprozessen, anhand einer Gegenüberstellung der Phasenmodelle der Veränderung von Lewin, Kotter und Krüger erörtert. Die Masterarbeit zeigt, dass der Organisationsentwicklung als Prozessberatung in Veränderungsprozessen, wie beispielsweise in Fusionsgeschehen, eine wichtige Aufgabe in Form der Prozessgestaltung und -begleitung zukommt.

Im Mittelpunkt der Masterarbeit steht die Erhebung von Einflussfaktoren in kirchengemeindlichen Fusionsprozessen mittels einer Triangulationsforschung. Den ersten Teil des Forschungsdesigns stellt eine digitale Befragung mit quantitativem Schwerpunkt dar. Auf der Grundlage der Ergebnisse wurden zehn Hypothesen für eine gelingende Fusion von evangelisch-lutherischen Kirchengemeinden entwickelt. Jene wurden in einem zweiten Forschungsteil, einer Abschlussveranstaltung mit kommunikativer Validierung, auf ihre Gültigkeit mit den Interviewten überprüft.

Die Masterarbeit kommt zu dem Fazit, dass eine gelingende Kommunikation, ein transparentes Vorgehen sowie eine umfassende Beteiligung der Organisationsmitglieder wichtige Einflussfaktoren in Fusionsprozessen darstellen.

Schlüsselbegriffe: Evangelisch-Lutherische Kirche; Fusion; Einflussfaktoren

Abstract

Over the past twenty years, the membership of the Evangelical Church in Germany has declined by 29.3%, impacting the available church tax funds. In conjunction with a shortage of skilled personnel, a reduction of 37% in pastor positions in the Evangelical Church in Northern Germany is required from 2015 to 2030. These factors fundamentally challenge the sustainability of church communities in their current form. Based on this foundation, this master's thesis explores one potential course of action for church communities, namely, merging with other church communities.

First, the organizational structure of the church community as a corporation under public and ecclesiastical law is characterized, and the fusion is delineated from other forms of church community collaboration, such as the church community association. Additionally, the peculiarities of change processes are illustrated by comparing Lewin's, Kotter's, and Krüger's models of change phases. The master's thesis demonstrates that organizational development, as process consultancy in change processes such as merger, plays an important role in terms of process design and support.

At the core of the master's thesis is a triangulation research approach aimed at identifying influencing factors in the merger processes of church communities. The first part of the research design consists of a digital survey with a quantitative focus. Based on the results, ten hypotheses for successful mergers of Evangelical Lutheran church communities have been developed. These hypotheses were subsequently validated for their accuracy through a second research phase, involving a closing activity with communicative validation with the interviewees.

The master's thesis concludes that successful communication, transparent procedures in the merger process, and comprehensive involvement of organizational members are important influencing factors.

key-words: Evangelical Lutheran church; merger; influencing factors

1 Einleitung

Die evangelisch-lutherische (ev.-luth.) Kirche befindet sich in einem strukturellen Veränderungsprozess. In der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Nordkirche) wurde ein Rückgang um 735.756 Gemeindeglieder (29,3%) in den vergangenen 20 Jahren registriert. Am 31.12.2003 waren noch 2.508.709 Menschen (Evangelische Kirche in Deutschland, 2004, S. 6) Mitglied einer Kirchengemeinde im geographischen Gebiet der Nordkirche, die 2012 aus den Landeskirchen Nordelbien, Mecklenburg und Pommern fusionierte. Am Jahresende 2022 waren es nur noch 1.772.953 Personen (Evangelische Kirche in Deutschland, 2023b, S. 2). Diese Veränderung hat unter anderem Auswirkungen auf die Einnahmen der Kirchengemeinden, da jedes Gemeindeglied auf der Grundlage von Art. 137 (6) Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (GG) eine Kirchensteuer entrichtet. Diese beträgt 9% der Einkommenssteuer. Bis 2020 hat sich der Rückgang an Gemeindegliedern nicht in der Steuerzuweisung bemerkbar gemacht. Dies ist insbesondere auf die wirtschaftliche Lage Deutschlands in den 2010er Jahren und der damit einhergehenden steigenden Steuereinnahmen zurückzuführen (Statista, 2023). Zu Beginn der 2020er Jahre ist u. a. durch eine steigende Anzahl an Kurzarbeiter*innen (Statistische Bundesamt, 2023) und der damit verbundenen reduzierten Einkommenssteuer ein Rückgang der Steuerzuweisungen in der ev.-luth. Kirche zu beobachten. 2020 sah der Haushalt der Nordkirche Kirchensteuermittel in Höhe von 536 Millionen Euro (Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, 2020, S. 7) vor. 2022 sank dieser Wert auf 505 Millionen Euro (Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, 2022b, S. 7). Hieraus ergibt sich ein Rückgang um 5,8%. Gleichwohl die Hochrechnungen für die Jahre ab 2023 von ähnlichen und konstant bleibenden Kirchensteuerzuweisungen auf dem absoluten Niveau von 2020 ausgehen, ist aufgrund der Inflation und der somit steigenden Personal- und Sachkosten sowie erhöhten Energiepreisen mit einer Erhöhung der Aufwendungen zu rechnen. In sozialen Institutionen stellen die Personalkosten in der Regel die höchsten Ausgaben dar (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2016, S. 129). In ev.-luth. Kirchengemeinden liegt dieser Anteil bei etwa 60% der Aufwendungen (Evangelische Kirche in Deutschland, 2021, S. 34). Zusätzlich werden anhand der Gemeindeglieder auch die Pfarrstellenanteile verteilt. Neben dem Rückgang der Einnahmen ist ebenfalls ein Fachkräftemangel in der Berufsgruppe der Pastor*innen zu beobachten, der dazu führt, dass die Nordkirche von 2015 bis 2030 etwa 37% ihrer Pfarrstellen (Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, 2018, S. 8) einspart. Hinzu kommt ebenso ein Fachkräftemangel bei weiteren kirchlichen Professionen, wie beispielsweise Diakon*innen, Gemeindepädagog*innen und Kirchen-

musiker*innen. Somit sehen sich die ev.-luth. Kirchengemeinden in Deutschland strukturellen Veränderungen gegenüber.

Die vorliegende Masterarbeit greift diesen Umstand auf, um sich mit einer Handlungsoption für Kirchengemeinden, der Fusion mit weiteren Kirchengemeinden, zu beschäftigen. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit ist eine Triangulationsforschung durchgeführt worden, um in Ergänzung zum theoretischen Hintergrund die Leitfrage, *was Fusionsprozesse von ev.-luth. Kirchengemeinden beeinflusst*, zu beantworten. Aus diesen Ergebnissen sind Hypothesen für einen gelingenden Fusionsprozess abgeleitet und thematisch vernetzt worden (Kap. 4.2).

Der aktuelle Stand der Forschung umfasst eine Studie zu Wirkfaktoren von Fusionsprozessen in ev.-luth. Kirchengemeinden (Baumfeld & Riermeier, 2020), einen Praxisleitfaden zur Durchführung von Fusionsprozessen (Evangelische Kirche im Rheinland, 2020), eine Darstellung der kasualtheologischen Betrachtung von Fusionselementen (Lehwalder, 2019) sowie eine Studie über den Umgang mit dem allgemeinen Schrumpfungsprozess von ev.-luth. Kirchengemeinden (Todjeras, Limbeck & Schaser, 2022).

Baumfeld und Riermeier (2020) führten im Auftrag der Ev. Landeskirche Württemberg eine Studie zu *Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden* durch. Das Forschungsdesign wurde qualitativ angelegt und sah die Betrachtung einzelner fusionierter Kirchengemeinden vor. Es wurden sechs Kirchengemeinden, ein Kirchenbezirk, eine Gruppe von Unterstützenden eines regionalen Pilotprojektes und der Oberkirchenrat in Präsenz sowie telefonisch interviewt. Eine Steuerungsgruppe begleitete den Forschungsprozess und wurde als Resonanzgruppe für die Forschenden genutzt. Die Studienergebnisse beinhalten Wirkfaktoren sowie daraus abgeleitete Schlussfolgerungen in Form von Handlungsempfehlungen (Baumfeld & Riermeier, 2020, S. 26 – 59). Darüber hinaus hat die Evangelische Kirche im Rheinland (2020) einen Praxisleitfaden *Projektplan Fusion* veröffentlicht. Dieser beinhaltet die Darstellung verschiedener möglicher Fusionsmodelle in der Evangelische Kirche im Rheinland. Außerdem wurde ein idealtypischer Projektplan skizziert und Hilfestellungen für die jeweiligen Schritte angeboten. Im Anhang des Leitfadens werden praxisorientierte Arbeitsmaterialien, Beschlussvordrucke, Checklisten und Auszüge der Kirchenordnung bereitgestellt. Lehwalder (2019) betrachtete Fusionen aus der kasualtheologischen Perspektive und Todjeras, Limbeck und Schaser (2022) erörterten in ihrer Studie zum *Wachsen und Schrumpfen von Kirchen* im Pommerschen Evangelischen Kirchenkreis, einem Teil der Nordkirche, den Einfluss dieser Veränderungen auf die untersuchten Kirchengemeinden.

Die vorliegende Masterarbeit legt zunächst den aktuellen Forschungsstand und das Theorieverständnis zu den Themen *Kirchengemeinde – eine besondere Organisationsform* (Kap. 2.1), *die Fusion und weitere Formen der kirchengemeindlichen Zusammenarbeit* (Kap. 2.2) sowie *Veränderungsprozesse* (Kap. 2.3) und der *Organisationsentwicklung als Prozessberatung* (Kap. 2.4) dar. Auf dieser Grundlage wurde eine Triangulationsforschung zu den *Einflussfaktoren in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden* entwickelt und durchgeführt. Zunächst wird das *Forschungsvorhaben beschrieben* (Kap. 3.1), gefolgt von der *Darstellung der Ergebnisse* (Kap. 3.2). Im Kapitel *Schlussfolgerungen, Diskussionen und Fazit* (Kap. 4) werden die *Ergebnisse interpretiert* (Kap. 4.1), *Hypothesen für eine gelingende Fusion* entwickelt (Kap. 4.2), die *Erkenntnisse aus der Abschlussveranstaltung* dargestellt (Kap. 4.3), ein *Fazit* hinsichtlich der Leitfrage gezogen (Kap. 4.4) und *Auswirkungen auf die (kirchliche) Organisationsentwicklung* formuliert (Kap. 4.5).

2 Fusionen in ev.-luth. Kirchengemeinden gestalten und begleiten

Der Evangelischen Kirche in Deutschland gehören 19,2 Millionen Gemeindeglieder an und sie organisiert sich in 20 Landeskirchen (Evangelische Kirche in Deutschland, 2023a, S. 2). Jene Landeskirchen setzen sich aus Kirchenkreisen und diese wiederum aus Kirchengemeinden zusammen (Art. 3 Verfassung der Nordkirche). In Anbetracht der aktuellen Herausforderungen (vgl. Kap. 1) gilt es, für die 920 ev.-luth. Kirchengemeinden in der Nordkirche (Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, 2022a, S.1) und etwa 13.000 ev.-luth. Kirchengemeinden deutschlandweit (Evangelische Kirche in Deutschland, 2023a, S. 3) verschiedene Handlungsoptionen zu prüfen, um eine langfristige Handlungsfähigkeit und Zukunftsorientierung als Kirchengemeinde zu gewährleisten. Eine Möglichkeit stellt die Zusammenarbeit von mehreren Kirchengemeinden dar (Kap. 2.2.1). In den Kapiteln zu den rechtlichen Rahmenbedingungen einer Fusion (Kap. 2.2.2) und den Beweggründen für eine Fusion (Kap. 2.2.3) wird diese Form des ganzheitlichen Zusammenschlusses, die gleichzeitig den Untersuchungsgegenstand dieser Masterarbeit darstellt, fokussiert.

Eine Fusion ist ein umfassender organisationaler Veränderungsprozess (Kap. 2.3.1). Jener lässt sich in verschiedene Phasen gliedern (Kap. 2.3.2). Diese Struktur ist förderlich für die Konzeptionierung einer geeigneten Prozessarchitektur (Kap. 2.3.3).

In Kapitel 2.4 wird auf die Organisationsentwicklung (OE) als Prozessberatung, insbesondere in Veränderungsprozessen, eingegangen.

2.1 Die Kirchengemeinde – eine besondere Organisationsform

Der Auftrag der ev.-luth. Kirchengemeinden in der Nordkirche gründet auf der Verfassung der Nordkirche (Verf) bzw. deren Einführungsgesetz (EGVerf). Das EGVerf gliedert sich in sechs Teile, den vierten Teil stellt die Kirchengemeindeordnung (KGO) dar.

Die Kirchengemeinde ist der KGO zufolge dafür zuständig, dass das „Evangelium den Menschen in ihrem Bereich verkündigt wird und sie sich um Wort und Sakrament sammeln. Dies geschieht in vielfältiger Weise“ (§ 1 KGO). Hierzu zählen neben dem Gottesdienst unterschiedliche zielgruppenspezifische Angebote. Die Kirche gilt verfassungsrechtlich als eine Körperschaft des Kirchenrechts sowie zugleich des öffentlichen Rechts (§ 2 KGO) und ist ebenso eine Non-Profit-Organisation. Nach Helmig (2019) ist eine Non-Profit-Organisation eine Organisation, „die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgt und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet wird“ (Helmig, 2019).

In den folgenden Kapiteln werden drei prägnante Merkmale von Kirchengemeinden thematisiert, deren Einfluss auf Fusionsprozesse in der Triangulationsforschung fokussiert untersucht werden: Die Kirchengemeinde als *Freiwilligenorganisation* (Kap. 2.1.1), als *Netzwerkorganisation* (Kap. 2.1.2) und als *Partizipationsorganisation* (Kap. 2.1.3).

2.1.1 Kirchengemeinde als Freiwilligenorganisation

Zum Jahreswechsel 2021/22 waren 21.349 haupt- bzw. nebenberuflich Beschäftigte in der Nordkirche tätig, davon gehörten 1.562 Personen der Gruppe der Pastor*innen an. Zum selben Zeitpunkt engagierten sich 67.371 Menschen ehrenamtlich in einer Organisation (vgl. Art. 3 Verf.), die der Nordkirche angehört (Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland, 2022a, S. 1). Die Engagements, die in dieser Statistik erfasst wurden, sind sehr vielfältig. Vom klassischen Ehrenamt über die projektartige Freiwilligenarbeit bis hin zu Engagements als unentgeltliche Chorsänger*innen wurden verschiedene Formen der Mitarbeit berücksichtigt. Mit der Sonderauswertung des Freiwilligensurveys 2009 für die ev.-luth. Kirche zeigt Seidelmann (2012, S. 10), dass sich 33% der Engagierten selbst als Ehrenamtliche, 42% als Freiwillige und 25% mit einer anderen Bezeichnung beschreiben würden. Da die Verbundenheit zur Organisation zwischen den verschiedenen Engagementformen stark variiert, ist eine differenzierte Betrachtung sinnvoll (vgl. u. a. Reifenhäuser, Hoffmann & Kegel, 2012; Schürmann, 2013). Im Kontext dieser Masterarbeit wird der Begriff *Ehrenamt* und die damit einhergehenden Kennzeichen fokussiert, da diese Gruppe eine der drei Befragungsgruppen der Triangulationsforschung (vgl. Kap. 3.1) bildet.

„Ein Ehrenamt ist ein Amt, für das man gewählt oder ernannt wird und das regelmäßig und dauerhaft im Rahmen einer auf Mitgliedschaft basierenden Organisation ausgeübt wird.“ (Riekmann, 2008, S. 788). Ehrenamtliche unterscheiden sich von Freiwilligen in ihren auf Dauer angelegten Engagements sowie von haupt- und nebenberuflich Beschäftigten aufgrund ihrer unentgeltlichen Mitarbeit, denn sie agieren „auf einer freiwilligen Grundlage“ (ebd., S. 788).

Dem aktuellen Freiwilligensurvey von 2019 zufolge ist das stärkste Motiv für ein Engagement *Spaß zu haben* (Simonson, Kelle, Kausmann & Tesch-Römer, 2019, S. 120). Dies gaben 93,9% der Befragten an. Gefolgt von *anderen Menschen helfen* (88,5%), *etwas für das Gemeinwohl tun* (87,5%) und die *Gesellschaft mitgestalten* (80,4%). Redman (2015) stellt zudem heraus, dass „je mehr Motive vorliegen, desto mehr und umso stärkere Handlungsanreize können durch Impulse ausgelöst werden“ (Redmann, 2015, S. 48). „Damit ehrenamtliches Engagement auch in Zukunft im Raum der Kirche möglich wird, müssen die Bedürfnisse und Ziele derer, die mitarbeiten wollen, und die Möglichkeiten, sich zu engagieren, zusammenpassen“ (Hofmann, 2014, S. 145). Sinnemann (2022, S. 34) zufolge wird der Anstoß zur Aufnahme eines Engagements im Bereich Kirche und Glaube bei 60% der Befragten von einer leitenden Person, bei 58,9% von einem Mitglied der Familie, Freund*innengruppe und Bekanntenkreis sowie bei 41,4% durch familiäre Erfahrungen gegeben.

Auch in Kirchengemeinden stellen die Engagierten mit einem Anteil von mindestens 67% den höchsten Anteil der Mitglieder (§ 16 (5) KGO). Der Kirchengemeinderat (KGR) ist das Leitungsgremium und besteht über die Ehrenamtlichen hinaus aus allen Gemeindepastor*innen und bis zu einer Person aus der Gruppe der hauptberuflich Beschäftigten der jeweiligen Kirchengemeinde (§ 16 (3, 4) KGO).

Auf der Grundlage beider Kennzahlen lässt sich die Kirchengemeinde als Freiwilligenorganisation einordnen.

2.1.2 Kirchengemeinde als Netzwerkorganisation

Kirchengemeinden lassen sich zunehmend ebenso als Netzwerkorganisation beschreiben. Als Netzwerk beschreibt Sydow (2010) „die Kooperation in und/oder zwischen relativ autonomen, gleichwohl in ein Netz von Beziehungen eingebundenen Organisationen bzw. Unternehmungen oder Organisationseinheiten“ (Sydow, 2010, S. 1). Nord (2014) bezeichnet mit dem Begriff Netzwerk „Beziehungen zwischen Individuen in Kirchengemeinden oder über sie hinaus zu weiteren sozialen Einheiten innerhalb und außerhalb von Kirche“ (Nord, 2014, S. 409). Herbst und Pompe (2022) folgend verfestigte sich der Eindruck, „dass unsere Zukunft als Kirche vorwiegend regional verfasst sein

wird, also aus dem Zusammenspiel von Region und lokaler Glaubensgemeinschaft leben wird. Die Stärken der örtlichen Präsenz werden kombiniert mit den Stärken regionaler Ergänzung“ (Herbst & Pompe, 2022, S. 10). Ein wichtiger Aspekt ist, dass „wenn Unternehmen in Netzwerken kooperieren, [...] sie ihre Ressourcen und Kompetenzen [bündeln und] ihre Autonomie jedoch wechselseitig nicht in Frage“ stellen (Weyer, 2011, S. 40). Eine Besonderheit von Netzwerken ist die Komplexion des „Beziehungsgeflechts“ (Sydow, 2010, S. 3). Sie „resultiert unter anderem aus der Zahl der Kooperationspartner und der Intensität der Austauschbeziehungen“ (ebd., S. 3). Insbesondere regionale Netzwerke leben von der Kommunikation untereinander. Sie „sind eher heterarchischer Natur, bestehen aus kleineren und mittleren Unternehmungen und zeichnen sich [...] durch eine räumliche Agglomeration [...] aus. Motiviert ist die regionale Kooperation kleinerer und mittlerer Unternehmungen oft dadurch, Größenvorteile zu realisieren und die Innovationskraft zu stärken“ (Sydow, 2010, S. 383). Weyer (2011) zufolge basieren soziale Netzwerke zudem auf „*vertrauensvollen Kooperation* autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln“ (Weyer, 2011, S. 49). Im Angesicht der Ressourcenreduktion (vgl. Kap. 1) und der damit verbundenen Agilitätseinbußen kirchlichen Handelns wird die Zusammenarbeit mit anderen Kirchengemeinden geprüft. „Das Tempo der gesellschaftlichen Veränderung erfordert ein neues Verständnis von Kirche als fluide und agile Organisation“ (Dessoy, 2016, S.78). Dadurch würden die geographischen Grenzen der Kirchengemeinden geweitet und auch Menschen über jene hinaus, könnten von kirchlichem Handeln profitieren (Herbst & Pompe, 2022, S. 24).

„Die Konjunktur des Netzwerkgedankens lässt sich auch anhand anderer gesellschaftlicher Handlungsfelder belegen, etwa am Beispiel der Politik, wo *Runde Tische* in zunehmendem Maße als eine Form der politischen Planung wie auch der Konfliktbewältigung gelten“ (Weyer, 2011, S. 41). Herbst und Pompe (2010) resümieren, dass Netzwerkarbeit eine „Ermutigung zum Risiko“ benötigt, „Aufbrüche“ gestaltet und „Gewohntes aufgegeben“ werden müsse, damit Kirche „innovationsfreundlich“ die Zukunft gestalten kann (Herbst & Pompe, 2010, S. 46).

Darin steckt gleichzeitig ein eindeutiger Auftrag für die Kirchengemeinde als Netzwerkorganisation.

2.1.3 Kirchengemeinde als Partizipationsorganisation

„Wenn ein kirchliches System den Weg der Partizipation gehen will, muss transparent beschrieben und verbindlich vereinbart werden, was damit gemeint ist“ (Dessoy, 2016, S. 85). Denn der Begriff der Partizipation ist weit gefächert und wird gemeinhin unterschiedlich verstanden. Straßburger und Rieger (2019) führen in ihrem Modell der Partizipationspyramide den Gedanken von Arnstein (1969) fort, dass Partizipation Teilhabe an Entscheidungsmacht ist. Sie unterscheiden dabei zwei Dimensionen (vgl. Abb. 1): Die Partizipation, zu der Organisationen einladen und jene, die auf der Eigeninitiative der Bürger*innen bzw. Organisationsmitglieder gründet.

Dessoy (2016) ergänzt, dass Partizipation aus einem „Teil geben und Teil nehmen“ (Dessoy, 2016, S. 71) besteht. Demnach ist eine Wechselwirkung zwischen den beiden Dimensionen der Partizipationspyramide (vgl. Abb. 1) anzustreben.



Abb. 1: Partizipationspyramide (Straßburger & Rieger, 2019, S. 22 – 33); eigene Darstellung

„Je höher eine Stufe, umso größer der Einfluss, den Bürgerinnen und Bürger auf eine Entscheidung nehmen können“ (Straßburger & Rieger, 2019, S. 15). Nach Schiersmann (2013) ist „der Grad der Partizipation [ein] starker Einflussfaktor auf das Gelingen“ (Schiersmann, 2013, S. 133) von Veränderungsprozessen. Denn „die Notwendigkeit von Partizipation in Prozessen der Veränderung ergibt sich daraus, dass Systeme nicht linear von außen verändert werden können“ und „daher ist die Partizipation aller Stakeholder ein Kernprinzip systematischer Organisationsentwicklung“ (Dessoy, 2016, S. 72). Dabei gründet die partizipative Haltung, Straßburger und Rieger (2016) zufolge, „auf den

Werten Gerechtigkeit, Solidarität und Gleichwertigkeit“ (Straßburger & Rieger, 2019, S. 235).

Verpflichtend für ev.-luth. Kirchengemeinden in der Nordkirche ist „mindestens einmal im Jahr“ (§ 49 (1) KGO) das Einberufen der Gemeindeversammlung. „Teilnahmeberechtigt sind alle Gemeindeglieder“ (§ 49 (4) KGO). Der Gemeindeversammlung kommen dabei Befugnisse zu, die den Stufen eins bis vier der Partizipationspyramide nach Straßburger und Rieger (vgl. Abb. 1) zugeschrieben werden können: „1. sie berät über Angelegenheiten der Kirchengemeinde; 2. sie nimmt den Bericht des Kirchengemeinderates entgegen; 3. sie kann Entscheidungen des Kirchengemeinderates anregen; 4. sie kann Anfragen und Anträge an den Kirchengemeinderat stellen“ (§ 48 (2) KGO).

Grundsätzlich gilt nach Dessoay (2016) der „Bezugspunkt ist der Bedarf, Kriterium ist die Kompetenz“ (Dessoay, 2016, S. 85). „Eine partizipative Arbeitsweise stärkt die Selbstbestimmung der Adressatinnen und Adressaten und erhöht die Qualität sozialer Dienstleistungen. Denn dann basiert die Unterstützung nicht nur auf Fachkompetenz, sondern auch auf Lebensweltexpertise“ (Straßburger & Rieger, 2019, S. 48).

Abseits der Gemeindeversammlung setzt sich der KGR zusätzlich überwiegend aus Ehrenamtlichen zusammen, die durch das Einbringen ihrer Kompetenzen aus den eigenen Lebenswelten die Kirchengemeinde mitgestalten und leiten (Kap. 2.1.1). Dabei werden in der idealtypischen Arbeit des KGR auch die Stufen fünf und sechs der Partizipationspyramide erreicht (vgl. Abb. 1). Zusätzlich ist in der Verfassung der Nordkirche auch eine zielgruppenspezifische Beteiligung, beispielsweise von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, vorgesehen (Art. 12 Verf). „Was für die Ehrenamtlichen eine *Weiterentwicklung* ihrer Mitsprache und Mitwirkungsmöglichkeiten bringt, wird von vielen Hauptamtlichen als Beschneidung ihrer Rolle und ihrer Aufgaben empfunden, als *Entwicklung ins Abseits*“ (Hofmann, 2014, S. 141).

Unabhängig von der kritischen Betrachtungsweise lässt sich grundsätzlich festhalten, dass die Beteiligung ihrer Organisationsmitglieder in den Grundpfeilern einer Kirchengemeinde verankert ist und sich daher von einer Partizipationsorganisation sprechen lässt.

2.2 Die Fusion

Die Fusion ist der vollständige Zusammenschluss von eigenständigen Organisationen. Picot, Dietel, Franck, Fiedler & Royer (2020) differenzieren konglomerate, vertikale und horizontale Merger voneinander. „Konglomerate Merger sind Zusammenschlüsse von Unternehmen, die in miteinander nicht verwandten Bereichen operieren“ (Picot et al., 2020, S. 209). Im Gegensatz dazu finden vertikale Merger zwischen zwei Organisationen innerhalb einer Wertschöpfungskette statt. Die dritte Form des Zusammenschlusses

ist der von zwei Organisationen im selben Markt. Somit wird aus zwei Konkurrerenden eine Unternehmung, mit dem Ziel Synergien zu schaffen, die Agilität zu erhöhen und die Produktivität zu steigern.

Die Fusionen von ev.-luth. Kirchengemeinden stellen, unabhängig von der Einschätzung der Konkurrenzsituation, horizontale Zusammenschlüsse dar.

Im folgenden Kapitel werden zunächst die möglichen Zusammenarbeitsformen von Kirchengemeinden in der Nordkirche erörtert (Kap. 2.2.1). Anschließend wird auf die rechtlichen Rahmenbedingungen einer Fusion eingegangen (Kap. 2.2.2). Das Kapitel 2.2.3 stellt die vielfältigen Beweggründe für eine Fusion von ev.-luth. Kirchengemeinden dar.

2.2.1 Formen von kirchengemeindlicher Zusammenarbeit in der Nordkirche

Grundsätzlich gilt der Kirchengemeindeordnung der Nordkirche (KGO) zufolge: „Kirchengemeinden helfen und ergänzen einander bei ihren Aufgaben. Dazu gehören der Austausch über die verschiedenen Arbeitsbereiche, die Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten und Arbeitsfeldern und der kurzfristige Vertretungsdienst“ (§ 68 (1) KGO). Dem achten Abschnitt zur *Zusammenarbeit von Kirchengemeinden* der KGO zufolge sind fünf Formen der Zusammenarbeit von ev.-luth. Kirchengemeinden in der Nordkirche möglich: die *regionale Kooperation* (§§ 69, 70 KGO), die Bildung von *Kirchenregionen* (§ 78 KGO), die Gründung eines *Pfarrsprengels* (§ 81 KGO), das Errichten eines *Kirchengemeindeverbandes* (§§ 71 – 77 KGO) sowie die *Fusion* (§ 14 KGO; Art. 22 Verf).

Die regionale Kooperation und Kirchenregionen

„Kirchengemeinden können durch Vertrag vereinbaren, einzelne ihnen obliegende Aufgaben gemeinschaftlich wahrzunehmen“ (§ 69 KGO). Gleichzeitig können Kirchengemeinden auch einzelne Aufgaben an andere Kirchengemeinden in der Region delegieren (§ 70 KGO). Dabei bleiben die Kirchengemeinden eigenständig. Die Gesetzgebung der Nordkirche macht keine weiteren Vorgaben, inwiefern eine regionale Kooperation zu regeln ist. Sie bedarf jedoch grundsätzlich den Beschluss des Kirchenkreisrates (§ 69 (3) KGO), dem Leitungsgremium eines Kirchenkreises. Der Kirchenkreis übernimmt damit gemäß § 85 (1) KGO die Aufsichtsfunktion über die Kirchengemeinden. Zudem kann der zuständige Kirchenkreis durch den Beschluss der Kirchenkreissynode, dem Parlament eines Kirchenkreises, in seiner Kirchenkreissatzung verankern, dass die Kirchengemeinden zu Kirchenregionen zusammengeschlossen werden (§ 78 KGO). Vorher sind die betreffenden Kirchengemeinden anzuhören (§ 78 (1), 3 KGO). Die Grenzen der Kirchenregionen dürfen sich nicht über die Grenzen des Kirchenkreises sowie möglicher Propsteien erstrecken. Eine Propstei stellt den geistlichen Aufsichtsbezirk einer propst-

lichen Person, die wiederum den leitenden geistlichen Dienst in einem Kirchenkreis ausübt, dar (Art. 65 Verf). Analog zu den §§ 69, 70 KGO können Aufgaben innerhalb einer Kirchenregion gemeinschaftlich wahrgenommen oder an einzelne delegiert werden. „Das Nähere wird durch [die] Kirchenkreissatzung geregelt“ (§ 78 (2), 4 KGO).

Ein Vorteil dieser Form der Zusammenarbeit ist die Möglichkeit zu unterschiedlichen Themen mit verschiedenen Kirchengemeinden zu kooperieren. Dem gegenüber steht jedoch die Unverbindlichkeit in der Zusammenarbeit, da keine rechtsgültigen Verträge geschlossen werden. Dadurch wird eine etwaige Konfliktlösung oftmals erschwert und es bedarf individueller Verabredungen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit.

Der Pfarrsprengel

„Bestehen für mehrere Kirchengemeinden eine oder mehrere gemeinsame Pfarrstellen, so sind diese Kirchengemeinden zu einem Pfarrsprengel verbunden“ (§ 81 (1) KGO). Bei dieser Form der Zusammenarbeit bleiben die beteiligten Kirchengemeinden eigenständige Körperschaften. Sie bilden entsprechend jeweils Kirchengemeinderäte aus der Mitte ihrer Gemeindeglieder. Diese „treten in allen gemeinsamen Angelegenheiten des Pfarrsprengels zu gemeinsamer Beratung und Beschlussfassung zusammen, wenn nicht durch Kirchengesetz etwas anderes bestimmt ist“ (§ 81 (2) KGO). Jene Aufgabe kann auch von einem paritätisch besetzten Ausschuss aus allen beteiligten Kirchengemeinderäten übernommen werden (§ 81 (3) KGO). Die Pastor*innen in einem Pfarrsprengel sind für die pastorale Arbeit in allen Kirchengemeinden des Pfarrsprengels verantwortlich. Eine Besonderheit stellt die Möglichkeit der gemeinsamen Haushaltsführung innerhalb eines Pfarrsprengels dar (§ 81 (4) KGO).

Diese Form der Zusammenarbeit ermöglicht, durch die weiterhin autonom agierenden Kirchengemeinden, eine regionale Nähe im jeweiligen Sozialraum. Die geographischen Grenzen der jeweiligen Kirchengemeinden bleiben unverändert. Für die Pfarrperson hingegen besteht die Möglichkeit zur gabenorientierten Schwerpunktsetzung und vernetzten Teamarbeit. Zusätzlich können die Kirchengemeinden in einem Pfarrsprengel die Verteilung der Pastor*innen auf die jeweiligen Kirchengemeinden eigenständig und anlassbezogen organisieren.

Dem können in der Praxis vielmals langwierige Abstimmungsprozesse bei Uneinigkeiten gegenüberstehen. Zudem besteht die Gefahr, dass sich einzelne Kirchengemeinden benachteiligt fühlen oder Pfarrpersonen in Loyalitätskonflikte geraten zwischen den einzelnen Kirchengemeinden.

Gleichwohl ist der Pfarrsprengel eine Möglichkeit, die pastorale Arbeit in einer Region zu organisieren, ohne eine Fusion durchzuführen.

Der Kirchengemeindeverband

„Kirchengemeinden innerhalb eines Kirchenkreises können sich durch Vertrag zu Kirchengemeindeverbänden zusammenschließen und ihnen Aufgaben zur gemeinschaftlichen Erfüllung des kirchlichen Auftrages übertragen“ (§71 (1) KGO). Entsprechend einer Kirchengemeinde ist auch ein Kirchengemeindeverband eine Körperschaft des Kirchenrechts und des öffentlichen Rechts (§71 (2) KGO). Es ist jedoch zu beachten, dass „die rechtliche Eigenständigkeit der verbandsangehörigen Kirchengemeinden [...] bestehen [bleibt], sie darf in ihrem Wesensgehalt nicht beeinträchtigt werden“ (§ 71 (3) KGO). In Ergänzung zu einem Pfarrsprengel können in einem Kirchengemeindeverband einzelne Aufgaben, auch ohne pfarramtlichen Bezug, gemeinschaftlich übernommen werden. Die Beschlüsse hierfür werden von der Verbandsversammlung gefasst (§ 75 KGO). Sie ist paritätisch aus Mitgliedern der beteiligten Kirchengemeinden zusammengesetzt (§ 75 (1) KGO). Die Geschäftsführung obliegt dem Verbandsvorstand (§ 77 KGO). Dieser setzt sich aus der Mitte der Mitglieder der Verbandsversammlung zusammen (§ 77 (1) KGO).

Diese Form des Zusammenschlusses ermöglicht eine partielle, gemeinsame Haushaltsführung und damit einhergehend auch eine vereinfachte Durchführung und Abrechnung von Gemeinschaftsprojekten. Außerdem können Mitarbeitende in einem Kirchengemeindeverband angestellt werden. Insbesondere für Kirchengemeinden, die sich nur wenige Arbeitsstunden von Mitarbeitenden leisten können, ist der Zusammenschluss erstrebenswert, um somit im Verband attraktivere Stellen und Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Für die Mitarbeitenden besteht der Mehrwert darin, eine Ansprechperson bzw. ein Gremium für alle arbeitsrechtlichen Angelegenheiten als Gegenüber zu haben.

Eine Herausforderung stellt jedoch die Verbandsversammlung dar. Die jeweiligen Kirchengemeinden eines Kirchengemeindeverbandes bleiben weiterhin selbstständig und verantworten somit auch die inhaltliche Arbeit der Kirchengemeinden. Wenn aus Sicht eines KGR inhaltliche Anpassungen in einem Arbeitsbereich notwendig sind, der in einen Kirchengemeindeverband ausgegliedert ist, ist die mehrheitliche Beschlussfassung der Verbandsversammlung notwendig. Gleichzeitig stellen sowohl die Verbandsversammlung, der Verbandsvorstand und ggf. weitere Ausschüsse die nach § 76 KGO gebildet werden können, weitere Gremien dar, die Ressourcen ihrer Mitglieder verlangen. Grundsätzlich ist der Kirchengemeindeverband, analog zum Pfarrsprengel, eine Möglichkeit, die Arbeit in einer Region zu organisieren.

2.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen einer Fusion in der Nordkirche

Die Fusion ist im Vergleich zu den zuvor benannten Formen (vgl. Kap. 2.2.1) die weitestgehende Form der Zusammenarbeit. Eine Fusion stellt den ganzheitlichen Zusammenschluss mehrerer Kirchengemeinden zu einer neuen Organisation dar. „Zur Erfüllung des kirchlichen Auftrages können Kirchengemeinden gegründet, in ihren Grenzen verändert, geteilt oder zusammengeschlossen werden“ (Art. 22 (1) Verf.; § 14 (1) KGO). Der Zusammenschluss wird von den Kirchengemeinderäten der beteiligten Kirchengemeinden beschlossen, nachdem die jeweiligen Gemeindeversammlungen (vgl. Kap. 2.1.3; § 49 KGO) angehört und darüber hinaus ein Einvernehmen mit dem Kirchenkreisrat erzielt wurde (Art. 22 (3); § 14 (3) KGO). Zudem kann „zur Sicherstellung der Erfüllung des kirchlichen Auftrages [...] die Kirchenleitung auf Antrag des Kirchenkreisrates die Veränderung der Grenzen, die Teilung oder den Zusammenschluss von Kirchengemeinden beschließen“ (Art. 22 (4); § 14 (5) KGO). Bei einer Fusion geht niemals eine Kirchengemeinde in einer anderen auf, sondern es gründet sich immer eine neue Kirchengemeinde. Dies beinhaltet eine gemeinsame Namensgebung sowie die Besetzung eines neuen KGRs. Die neu entstandene Kirchengemeinde ist ebenfalls eine „Körperschaft des Kirchenrechtes und zugleich Körperschaft des öffentlichen Rechts“ (§ 2 KGO) mit allen dazugehörigen Rechten und Pflichten. Es werden gebildete Rücklagen und Sonderposten übernommen und ein gemeinsamer Haushalt aufgestellt. Sämtlicher finanzieller und materieller Besitz geht in die neugegründete Kirchengemeinde über. In Ausnahmefällen kann vertraglich eine Vermögensauseinandersetzung vereinbart werden (§ 14 (4) KGO).

2.2.3 Beweggründe für eine Fusion

Die Beweggründe für einen Zusammenschluss sind sehr unterschiedlich. Im Wirtschaftssektor basieren Merger, im Gegensatz zu kirchengemeindlichen Fusionen, auf einer erwerbenden und einer erworbenen Organisation. Dennoch lassen sich Parallelen zwischen den jeweiligen Beweggründen feststellen (vgl. Abb. 2).

Nach Hackmann (2011) kann durch einen Merger „die Erschließung neuer Märkte, die Vergrößerung von Marktanteilen, der Erwerb von neuem Know-how und bereits bewährten Produkten sowie die Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten erreicht werden“ (Hackmann, 2011, S. 1). Und Wirtz (2017, S. 61 ff.) ergänzt eine Gliederung in strategische, finanzielle und persönliche Motivlagen.

Diese Beweggründe spiegeln sich auch in den Angaben der Proband*innen der Triangulationsforschung zu *Einflussfaktoren in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden* (vgl. Kap. 3) wider. An dieser Stelle wird bewusst ein Vorgriff auf die Studien-

ergebnisse vorgenommen, um sie der Systematisierung von Wirtz (2017) und Hackmann (2011) gegenüberzustellen.

Wirtz (2017, S. 61 ff.)	Strategische Motive	Finanzielle Motive	Persönliche Motive
Hackmann (2011, S. 1)	Erschließung neuer Märkte	Skalen- und Synergieeffekte	Erwerb von neuem Know-how
	Vergrößerung der Marktanteile		
Erträge der Triangulations- forschung (vgl. Kap. 3)	Gemeindegröße	Effektivität	Besondere Situationen
	Übergeordnete Aufforderung	Finanzen	Entlastung
	Zukunftsstrategie	Gebäude	Regionale Gründe
	Zusammenarbeit	Personal & Pfarrstellen	

Abb. 2: Beweggründe von wirtschaftlichen Mergern und kirchengemeindlichen Fusionen

Auf die Frage, welche vordergründigen Beweggründe sie für die Fusion ihrer Kirchengemeinde nennen würden, gaben 60 von 61 Proband*innen, deren Kirchengemeinde bereits fusioniert hatten, eine Antwort. Mithilfe von elf Codes konnten im qualitativen Forschungsverfahren 136 Aspekte codiert werden (Anhang C, S. LXI-LXX), die in Abbildung 2 den Aspekten von Wirtz und Hackmann gegenübergestellt wurden. Es ist zu beachten, dass die Abbildung 2 nur eine mögliche Sortierung der Aspekte darstellen kann. Aufgrund der Vielschichtigkeit der jeweiligen Aspekte könnten auch andere Gruppierungen gebildet werden. Unabhängig davon zeigte sich, dass ähnlich wie bei Mergern von Wirtschaftsunternehmen, auch die Beweggründe bei Fusionen von ev.-luth. Kirchengemeinden nach den drei Kernkategorien von Wirtz (2017) sortierbar sind. Die finanziellen Motive wurden von den Befragten am häufigsten benannt (68 Textstellen). Gefolgt von strategischen Motiven (43 Erwähnungen) und persönlichen Motiven (25 Aspekte). Baumfeld und Riermeier (2020) schreiben dem Beginn eines Sondierungs- und Fusionsprozesses eine besondere Bedeutung zu.

Die Qualität des Beginns beeinflusst die Motivation der Beteiligten, sie beeinflusst das Ausmaß der Beteiligung im Prozess der Fusion und sie prägt die Argumentation in den Geschichten, die dazu erzählt werden. Die Plausibilität der Geschichten prägen den

Verlauf des Fusionsprozesses und das Ausmaß an Kränkungen, die dabei verarbeitet werden müssen oder das Ausmaß der Optionen, die wahrgenommen werden.
(Baumfeld & Riermeier, 2020, S. 33)

Auch wenn die finanziellen Motive am häufigsten benannt wurden, stellten die Proband*innen, angelehnt an Baumfeld und Riermeier, heraus, dass es wichtig sei, eine positive Stimmung im Fusionsprozess zu verbreiten. Es ginge darum, Lust auf ein Miteinander und die Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft zu machen. Vielmals bestehe die Hoffnung, durch das Nutzen von Synergieeffekten die Effektivität zu steigern und die Entlastung zu fördern (Anhang C, S. LXI – LXX). Jedoch weisen Ellebracht, Lenz, Geisler und Osterhold (2018) darauf hin, dass „es in 80% aller Fälle nicht zu den gewünschten Synergieeffekten [kommt], stattdessen werden unterschiedliche Erwartungshaltungen, Arbeitsweisen und Handlungsmuster beibehalten und langfristig etabliert“ (Ellebracht et al., 2018, S. 68). Die Unterstützung zur Verbesserung dieser Quote in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden ist eine zentrale Herausforderung (kirchlicher) OE.

2.3 Veränderungsprozesse initiieren

Fusionen von Kirchengemeinden stellen einen umfassenden und geplanten Veränderungsprozess der beteiligten Organisationen dar. Dabei kann ein „geplanter Wandel [...] unterschiedliche Ausmaße annehmen“ (Klimmer, 2007, S. 192). Klimmer (2007) zufolge lassen sich ein Wandel erster und zweiter Ordnung voneinander unterscheiden. Demnach „stellt ein Wandel zweiter Ordnung entscheidende, paradigmatische Veränderungen dar, die die gesamte Organisation umfassen und diskontinuierlich und revolutionär erfolgen“ (ebd., S. 192). Da eine Fusion ein ganzheitlicher Veränderungsprozess einer Organisation ist, kann dieser als Wandel zweiter Ordnung betrachtet werden. Hentig (2003, S. 168) nimmt eine Unterteilung von Veränderungen in *Verbessern*, *Verändern* und *Transformieren* vor. Dabei sind Fusionsprozesse von ev.-luth. Kirchengemeinden auf der Ebene der Veränderung anzusiedeln, da sie keinen paradigmatischen Wandel (Transformieren, s. o.), sondern eine Veränderung auf der Strukturebene darstellen. Im Folgenden wird auf das Veränderungsmanagement im Hinblick auf seine Rolle und Funktion in Fusionsprozessen eingegangen (Kap. 2.3.1). Anschließend werden die Modelle organisationaler Veränderung von Lewin (1947), Kotter (1995) und Krüger (2014) dargestellt (Kap. 2.3.2). Die Auswahl der Modelle basiert auf der jeweiligen Reputation und dem Umstand, dass die Autoren ihre Modelle jeweils aufeinander aufbauend spezifizierten. Das Kapitel schließt durch die spezifische Betrachtung der Prozessarchitektur von Veränderungen (Kap. 2.3.3).

2.3.1 Das Veränderungsmanagement

Die Veränderung im Zuge eines Fusionsprozesses bewusst zu gestalten, stellt eine zentrale Herausforderung für die beteiligten Kirchengemeinden dar. „Für erfolgreiche Veränderungen sind überzeugte Menschen mit guten Ideen nötig“ (Ellebracht et al., 2018, S. 71). Ludwig und Wolf (2021, S. 1) ergänzen, dass für den Erfolg eines Veränderungsprozesses ebenso eine strukturierte Personal- und Organisationsentwicklung notwendig sei. Von Rosenstiel (2012) arbeitet heraus, dass die Unternehmenskultur maßgeblichen Anteil an der Steuerung eines Veränderungsprozesses hat und analysiert in diesem Zusammenhang zwei konträre Sichtweisen. Angelehnt an Scholl (2007), lässt sich die Organisation als Maschine und die Organisationsmitglieder als zahlreiche kleine Teile dieser Maschine verstehen. Metaphorisch gesprochen, kann der Umbau der Maschine durch klare Leitungsansagen gezielt erfolgen. Entgegengesetzt verstehen von Rosenstiel und Comelli (2003), angelehnt an Lewin (1947), die Organisation partizipativ. Durch die umfassende Beteiligung der Organisationsmitglieder lässt sich ebenfalls ein Veränderungsprozess gestalten. „Die Akzeptanz für die Veränderung steigt und damit [wird der] Widerstand reduziert und schließlich im Sinne eines Lernens im Prozess der Arbeit die Qualifikation der Betroffenen erhöht“ (von Rosenstiel, 2012, S. 8). „Es gilt der Grundsatz: Jede Veränderung von Teilaspekten verändert auch andere Bereiche. Bestimmte Teile nicht zu beachten, heißt deshalb auch, dass sie außerhalb der Strategie und der möglichen Einflussnahme und Kontrolle liegen und damit jederzeit unerwartete Störungen verursachen können“ (Ellebracht et al., 2018, S. 71).

Um diesen Störungen vorzubeugen, haben Ellebracht et al. (2018) notwendige Voraussetzungen für Veränderungen identifiziert, die einem ganzheitlichen Veränderungsmanagement dienen. „Integrative Prozesse brauchen Entschiedenheit in der Unternehmensführung, ein hohes Engagement der Mitarbeiter, ein durchführbares Konzept und sachkundige Begleitung“ (ebd. S. 71). Ergänzt durch Visionen und eindeutige Ziele, regelmäßige Reflexionen, Zeit zum Einüben neuer Verhaltensweisen, die Entwicklung von gut funktionierenden Teams und die Unterstützung von Prozessberater*innen brauchen Veränderungen vor allem Zeit zum Verfestigen (ebd., S. 71).

Um umfassende Veränderungsprojekte überschaubar zu gestalten und die Orientierung sowie Sicherheit im Prozess zu steigern, empfehlen Schiersmann und Thiel (2018, S. 161), Veränderungsprozesse in Teilprojekte zu untergliedern und damit zu organisieren.

2.3.2 Modelle organisationaler Veränderung

Das „Rückgrat einer Strategischen [sic] Erneuerung ist der Wandlungsprozess“ (Krüger, 2014, S. 39). Zur Systematisierung von Wandlungs- bzw. Veränderungsprozessen und

der Strukturierung der Projektabläufe sind zahlreiche Modelle zur organisationalen Veränderung entstanden. Die Abbildung 3 zeigt, dass das Modell von Lewin (1947) als Kernmodell zur Beschreibung von Veränderungsprozessen verstanden werden kann. Die Phasen der Modelle von Kotter (1995) und Krüger (2014) geben Konkretisierungen und Untergliederungsmöglichkeiten an, auch wenn sich die Autoren nicht explizit auf das Drei-Phasen-Modell von Lewin (1947) beziehen.

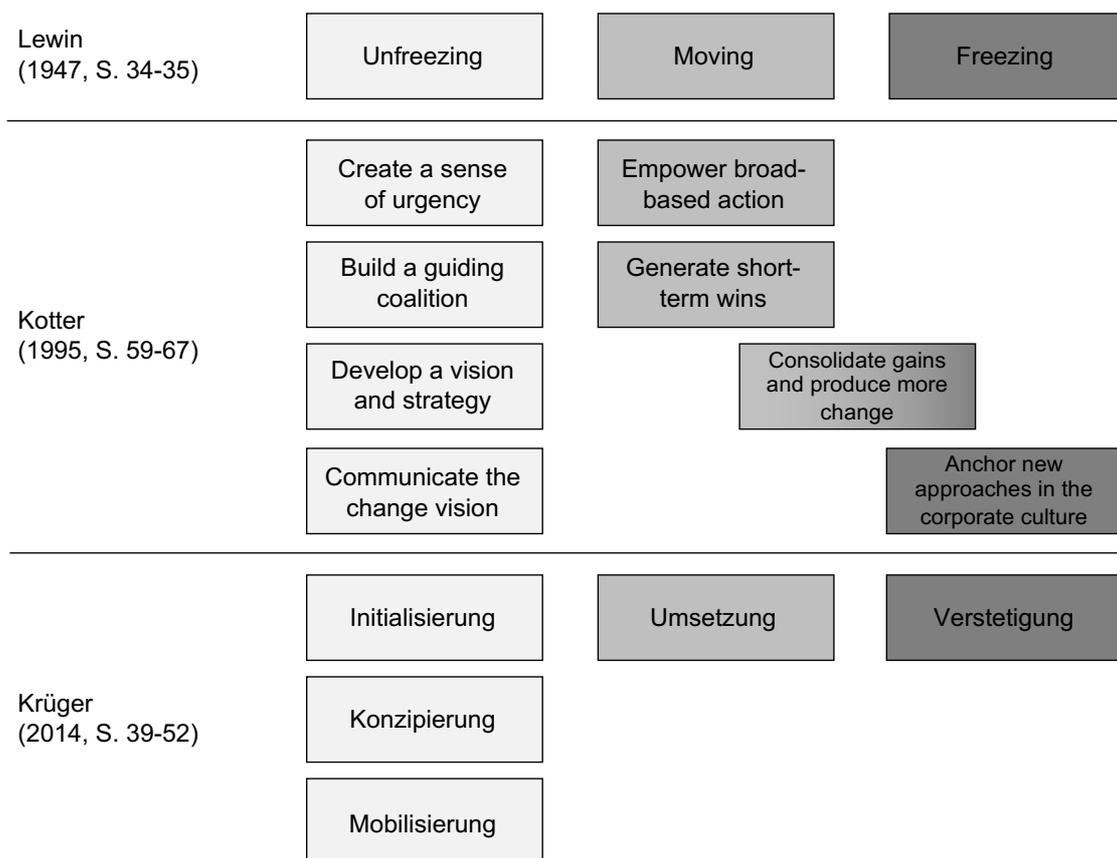


Abb. 3: Nebeneinanderstellung der drei Veränderungsmodelle von Lewin, Kotter und Krüger

„A successful change includes therefore three aspects: unfreezing (if necessary) the present level, moving to the new level and freezing group life on the new level“ (Lewin, 1947, S. 35). Das Grundmodell besteht demnach aus seiner ersten Phase der Auflockerung alter Strukturen, einer zweiten Phase der Bewegung bzw. des Hinüberleitens und einer dritten Phase der Verfestigung neuer Strukturen in der Organisation.

Kotter (1995, S. 59 – 67) differenziert den Veränderungsprozess in acht Phasen. Dabei stellt er keinen direkten Bezug zu Lewin dar und dennoch lassen sich die jeweiligen Phasen in eine inhaltliche Beziehung stellen. Kotter (1995) legt großen Wert auf den ersten Abschnitt der Veränderung. Higgs und Rowland (2005, S. 121) zufolge ist die erste Phase des Drei-Phasen-Modell nach Lewin in besonderem Maße von Bedeutung für den Erfolg des Veränderungsprozesses. Kotter (1995) legt zunächst einen Fokus darauf, für die Dringlichkeit des Veränderungsprozesses zu sensibilisieren, eine

Führungskoalition aufzubauen, eine zentrale Vision und Strategien zu Generierung zu entwickeln und insbesondere die Vision umfangreich zu kommunizieren. Wichtig ist Kotter (1995), dass alle Organisationsmitglieder wissen, was sich verändert, welche Strategie verfolgt wird und warum es eine Notwendigkeit zur Veränderung gibt. Hierzu plant Kotter eine umfangreiche Befähigung zur Sprachfähigkeit der Prozessverantwortlichen. Erst zu Beginn der zweiten Phase werden die Mitarbeitenden zur aktiven Mitarbeit am Veränderungsprozess befähigt und der Versuch unternommen, schnelle Erfolge zu generieren. „Sobald sich erste Teilerfolge abzeichnen, sollte nicht der Fehler begangen werden, die Veränderung frühzeitig als ‚abgeschlossen‘ einzustufen“ (Schäfer, Hirsch & Weber, 2017, S. 12). Kotter (1995) wirkt dieser Gefahr durch die siebte Stufe, dem Konsolidieren der Erfolge und der gleichzeitigen Einleitung nächster Veränderungsstufen, entgegen. Die siebte Stufe kann je nach Ausprägung sowohl dem *Moving* als auch dem *Freezing* zugeordnet werden. Den Abschluss bildet auch bei Kotter (1995) die langfristige Implementierung der Veränderungen in der Organisation.

Krüger (2014) wiederum setzt sich kritisch mit den acht Schritten Kotters (1995) auseinander und generiert daraus seine fünf Phasen der Veränderung. Krüger (2014) ordnet jeder Phase zwei Aufgaben zu, mit deren Hilfe die Ziele der jeweiligen Phasen erreicht werden können. Demnach „ergeben sich zehn Aufgaben, die von der Bestimmung des Wandlungsbedarfs in der Konzipierungsphase bis zur Sicherung der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit in der Verfestigungsphase reichen“ (Krüger, 2014, S. 39 f.). Krüger (2014) beginnt noch einen Schritt vor Kotter (1995) und fokussiert zunächst das grundsätzliche Feststellen des Wandlungsbedarfs. Eine weitere Unterscheidung zwischen beiden Modellen ist in der letzten Phase nach Lewin (1947) zu beobachten. Während Kotter (1995) zunächst die Erfolge konsolidiert und anschließend direkt neue Veränderungen einleitet, ehe die neuen Ansätze abschließend in der Organisation verankert werden, dreht Krüger (2014) diese Schritte um und verankert die Resultate zunächst, bevor die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit gesichert wird.

Abschließend ist zu konstatieren, dass Lewin (1947) ein einfaches, jedoch zugleich umfassendes Drei-Phasen-Modell der Veränderung vorgelegt hat. Stellvertretend für eine Vielzahl von weiteren Veränderungsmodellen lässt sich mit Kotter (1995) und Krüger (2014) zeigen, dass die Phasen von Lewin (1947) weiterhin Bestand haben und dass organisationsspezifische Anpassungen im Vorgehen legitim sind.

2.3.3 Die Architektur von Veränderungsprozessen

Fusionen sind organisationsübergreifende und ganzheitliche Veränderungsprozesse (Kap. 2.3). Nach Müller-Stewens, Kunisch & Binder (2016, S. 5) lässt sich dieser Wandel

in drei Abschnitte systematisieren: die *strategische Vorbereitung und Planung*, die *Durchführung der Fusion* und die *Integration* der zusammengelegten Organisationen. Jene Phasen lassen sich ebenso in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden beobachten. Im Zuge der Triangulationsforschung (Kap. 3) wird die erste Phase nach Müller-Stewens et al. (2016) als Sondierungsphase und der zweite Abschnitt als Fusionsprozess beschrieben. Die Integrationsphase wird als Aktivitäten in der fusionierten Kirchengemeinde betrachtet. In besonders großen Merger-Prozessen kann, nach dem Vertragsschluss am Ende der zweiten Phase, die Genehmigung durch die Wettbewerbsbehörden einige Zeit in Anspruch nehmen. „In dieser Zwischenphase geht es zuerst darum, die ‚Day-1-Readiness‘ herzustellen. (...) Oft werden sog. ‚Clean Teams‘ beider Unternehmen eingerichtet, die abgeschottet vom Rest ihrer Unternehmen arbeiten und sich zur strikten Geheimhaltung der erhaltenen Informationen verpflichten“ (Müller-Stewens et al., 2016, S. 5 f.). Diese Phase entfällt bei kirchengemeindlichen Fusionen aufgrund der Rechtslage als Körperschaft des öffentlichen Rechts (Kap. 2.1).

Die OE bedient sich zur Umsetzung eines Veränderungsprozesses, insbesondere im Umfang einer Fusion, in der Regel einer Prozess- bzw. Interventionsarchitektur (vgl. u. a. Argyris & Schön, 2008; Königswieser & Exner, 2008; Schiersmann & Thiel, 2018).

„So, wie Architekten Räume planen und dadurch Rahmen schaffen, in denen sich Unterschiedliches ereignen kann, so entwerfen wir als Berater soziale, zeitliche, räumliche und inhaltliche Gestaltungselemente und Fixpunkte, die Prozesse vorstrukturieren“ (Königswieser & Exner, 2008, S. 47). Als Beispiele für die jeweiligen Elemente lassen sich auf der sozialen Ebene die Thematiken des *Führungsstils*, der *Beteiligungsmöglichkeiten* sowie der *Mitarbeiterkommunikation* und *Organisationskultur* subsumieren. In der zeitlichen Dimension stehen die *Meilensteine* und die damit verbundene Zeitplanung im Mittelpunkt. Mit der räumlichen Gestaltung sind Aspekte der *Örtlichkeiten* sowie des *Settings* gemeint und die inhaltliche Ebene rekurriert auf die *Planungsintensität*, *Ressourcen* sowie das *Budget* (Königswieser & Exner, 2004, S. 47 ff.).

Bei einer Prozessarchitektur liegt der Fokus darauf, die unterschiedlichen Ressourcen der Organisationsmitglieder gewinnbringend für den jeweiligen (Veränderungs-)Prozess zu nutzen (Schiersmann & Thiel, 2018). „Dadurch wird die Selbstorganisation beschleunigt, das Aufbrechen von Mustern erleichtert, die Gesamtentwicklung gefördert und durch Reflexionsschleifen die Metareflexion unterstützt“ (ebd., 2018, S. 29).

Bei großen Veränderungsprozessen, wie Fusionen sie darstellen, ist die Gründung einer Koordinierungsgruppe ein probates Mittel. Durch eine gemeinsame Auftragsklärung unter Beteiligung einer Prozessberatung (Kap. 2.4) wird der Rahmen und ggf. ein Zeitplan festgelegt. Insbesondere beim Zusammenschluss mehrerer Organisationen empfiehlt

sich die Beteiligung möglichst vieler Organisationsmitglieder zu Beginn des Veränderungsprozesses. Hierzu schlagen Schiersmann und Thiel (2018, S. 85 ff.) sowie Königswieser und Exner (2008, S. 120 ff.) ein Kick-off-Meeting vor. In dieser Veranstaltung geht es darum, die Ziele des Prozesses zu erläutern, den Teilnehmenden die Gelegenheit zur Resonanz zu geben und gemeinsame Vereinbarungen für den Prozess zu treffen. „Ein guter Start ist eine wichtige Basis für einen OE-Prozess bzw. eine erfolgreiche Projektarbeit“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 86). Der weitere Verlauf des Veränderungsprozesses kann sehr unterschiedlich gestaltet werden. Häufig werden Kleingruppen zur Bearbeitung einzelner Themen eingesetzt.

Eine Zwischenbilanz und Abschlussveranstaltung sollte erneut in Form einer Großgruppenveranstaltung mit möglichst allen internen Organisationsmitgliedern durchgeführt werden. Hier werden die jeweiligen Ergebnisse präsentiert und reflektiert. Außerdem können im Rahmen der Abschlussveranstaltung die Prozessbeteiligten gewürdigt werden (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 31).

„Die Ordnung dieser Prozessarchitektur kann auf Basis von unterschiedlichen Gestaltungsprinzipien erfolgen“ (Bayer, Appelhans, Wolf, 2013, S. 37). Königswieser und Exner (2008, S. 48) grenzen zusätzlich die *Prozessarchitektur* vom *Prozessdesign* und den *Werkzeugen* ab. Die Prozessarchitektur wird als Gerüst des Prozesses vom Prozessdesign als inhaltliche Feinplanung unterschieden. „Gleichwohl ist die Unterscheidung zwischen Architektur und Design fließend“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 29). Die Ebene der Werkzeuge stellt die konkrete Methodenauswahl dar.

Wenn ein Veränderungsprozess durch eine professionelle OE begleitet wird, ist es entscheidend für die beratende Person und die Organisation(en), dass eine abgestimmte Prozessarchitektur gestaltet wird. Diese wird im Rahmen der Vertragsphase erstellt, um darauf basierend die Zusammenarbeit zu vereinbaren.

2.4 Die Rolle der Organisationsentwicklung als Prozessberatung

Einen weiteren wichtigen Bestandteil dieser Vereinbarung stellt die Konkretisierung der Form der Beratung dar. Schein (1988) zufolge kann die OE in drei Kernberatungsbereiche unterteilt werden: das Arzt-Patienten-Modell, die Expertenberatung und die Prozessberatung (vgl. Schein, 1988, S. 21). Die vorliegende Masterarbeit fokussiert die Rolle der OE als Prozessberatung, da diese im Kontext kirchengemeindlicher Fusionsprozesse überwiegend eingesetzt wird. Jene ermöglicht den „Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die

Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern“ (Schein, 2000, S. 39). Der Prozessberatung liegen zehn Leitsätze von Schein (2000) als Grundprinzipien zugrunde:

1. Versuche stets zu helfen.
 2. Verliere nie den Bezug zur aktuellen Realität.
 3. Setze dein Nichtwissen ein.
 4. Alles, was du tust, ist eine Intervention.
 5. Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten und der Klientin.
 6. Geh mit dem Flow.
 7. Das Timing ist entscheidend.
 8. Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen.
 9. Alles liefert Daten; Fehler wird es immer geben, sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse.
 10. Teile im Zweifelsfall das Problem mit anderen.
- (Schein, 2000, S. 41)

Auf dieser Grundlage lässt sich die Prozessberatung beschreiben. Darüber hinaus stellt die Rolle der beratenden Person einen wichtigen Faktor der Prozessberatung dar. Hafner und Reinecke (1992) sowie Lippitt und Lippitt (2015) folgend lässt sich die prozessberatende Person als passiv und mit einer geringen Beteiligungsintensität im Kontext der Problemlösung beschreiben. Anders als beispielsweise Expertenberater*innen oder Trainer*innen liegt der Fokus der Prozessberater*innen auf der Strukturierung und Gestaltung der Prozessarchitektur (Kap. 2.3.3) und der damit einhergehenden Beteiligung der Organisationsmitglieder (Becker & Lajosch, 2002, S. 6). Im Mittelpunkt steht die Befähigung dieser, eigene „vernetzte und systematische Lösungen zu finden“ (Ellebrecht, Lenz, Geiseler & Osterhold, 2018, S. 26). Schiersmann und Thiel (2018) ergänzen zwei weitere Fertigkeiten: die Reflexions- und die Kommunikationskompetenz. Die Reflexionskompetenz besteht darin, „einen Reflexionsraum zu schaffen sowie Problemlöse- und Selbstorganisationsprozesse zu unterstützen“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 14). Zusätzlich trägt die regelmäßige Selbst- und Prozessreflexion der beratenden Person zur Qualitätssicherung der Prozessberatung bei (Moldaschl, 2010, S. 271 ff.). Die Kommunikationskompetenz zielt wiederum darauf ab, adäquat und eloquent Prozesse zu moderieren und sich opportunistisch (vgl. Schein, 2000) zu verhalten.

Die Dimension der Prozessbegleitung ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Neben dem zur Verfügung stehenden Budget für die Prozessberatung sind die Vorerfahrungen der Organisation mit Veränderungsprozessen sowie die organisationsinterne Lern- und Feedbackkultur entscheidend für den Grad der Begleitung (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 31). „Wichtig ist aus unserer Sicht, dass der Berater zu Beginn des Prozesses eine zugleich Stabilität vermittelnde und energetisierende Funktion wahrnimmt und bei Zwischenresümees sowie in kritischen, konflikthaften Situation anwesend ist“ (ebd., S. 31).

3 Triangulationsforschung zu Einflussfaktoren in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden

Die ev.-luth. Kirche generell und die Kirchengemeinden im Speziellen befinden sich aktuell in einem organisationalen Veränderungsprozess (vgl. Kap. 1). Dieser Umstand wird in der vorliegenden Masterarbeit aufgegriffen, um sich mit einer Handlungsoption für Kirchengemeinden, der Fusion mit weiteren Kirchengemeinden, zu beschäftigen. Dazu wird eine Studie durchgeführt, die auf der Forschungsstrategie der Triangulation fußt und das Ziel der Beantwortung der Leitfrage, was Fusionsprozesse von ev.-luth. Kirchengemeinden beeinflusst, verfolgt.

Im folgenden Kapitel wird zunächst das Forschungsvorhaben beschrieben (Kap. 3.1) und anschließend werden die Ergebnisse der digitalen Befragung dargestellt (Kap. 3.2).

3.1 Das Forschungsvorhaben

Im folgenden Kapitel wird das Forschungsvorhaben erläutert. Zunächst wird das Forschungsdesign (Kap. 3.1.1) dargelegt. Darauf folgt die Beschreibung der Untersuchungsdurchführung (Kap. 3.1.2). Anschließend werden die Kriterien sowie das Verfahren der Auswahl und Gewinnung der Proband*innen erläutert (Kap. 3.1.3). Das Kapitel schließt mit der Darstellung der Proband*innen (Kap. 3.1.4).

3.1.1 Darlegung des Forschungsdesigns

Das Forschungsdesign besteht aus zwei Teilen. In einem ersten Schritt wurden Mitglieder aus ev.-luth. Kirchengemeinden (Kap. 3.1.3) mithilfe eines digitalen, standardisierten Fragebogens (vgl. Anhang A) befragt. In einem zweiten Teil wurde im Rahmen einer gemeinsamen Abschlussveranstaltung mit kommunikativer Validierung der Ergebnisse aus Teil 1 (vgl. Anhang E) dieselbe Zielgruppe erneut befragt. Die Untersuchung stellt eine Mixed-Methods-Forschung dar. Durch die Betrachtung des Forschungsgegenstandes, der Fusion von ev.-luth. Kirchengemeinden, aus verschiedenen Perspektiven und mithilfe verschiedener Forschungsformen und -methoden, lässt sich das Vorhaben als Triangulationsforschung beschreiben.

Teil 1: Die digitale Befragung

Die digitale Befragung besteht aus den folgenden sechs Themenfeldern, die eine Betrachtung der Einflussfaktoren in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden aus verschiedenen Perspektiven ermöglichen:

- Themenfeld B: Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen
- Themenfeld C: Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation

- Themenfeld D: Personalentwicklung
- Themenfeld E: Fusionsprozess
- Themenfeld F: Gruppendynamik und Partizipation
- Themenfeld G: Kommunikation und Transparenz

Die sechs Themenfelder bestehen insgesamt aus 33 Aussagen, die auf einer Skala von 0 bis 5 bewertet werden. Diese Aussagen wurden aufgrund des theoretischen Vorverständnisses entwickelt. Eine offene Frage ergänzt jedes Themenfeld, um Themenaspekte zu beleuchten, für die eine Thesenentwicklung im Vorfeld aufgrund zu geringer Erfahrungswerte nicht möglich war.

Die Ergebnisse beider Teile führen in einem induktiven Forschungsverfahren zur Hypothesenbildung für gelingende Fusionen (Kap. 4.2).

Teil 2: Die Abschlussveranstaltung mit kommunikativer Validierung

Die Abschlussveranstaltung besteht aus zwei Teilen. Zunächst wurden Auffälligkeiten in der Auswertung des digitalen Fragebogens, die auf Grundlage der Datenbasis nicht hinreichend erklärbar waren, mit den Teilnehmenden in Gruppendiskussionen erörtert (Kap. 4.3.1). Die offenen Diskussionsfragen basieren auf folgenden Aspekten:

- Rolle und Funktion von *Netzwerken*
- *Identitäts- und Kulturverständnis* der Kirchengemeinde
- Charakteristika einer *sehr guten Fusion*
- *Beteiligungsbedürfnis* von *Pastor*innen*
- Erfolgsfaktoren für den *Blick über die eigenen Bereiche und Aufgaben*
- Besonderheiten einer Fusion von Kirchengemeinden, die geographisch *städtisch und ländlich* verortet sind
- Unterschiede zwischen *Fusionen von bis zu drei und mehr Kirchengemeinden*
- Rolle und Funktion einer *gemeinsamen Sprache* in fusionierten Kirchengemeinden

Zum anderen wurde, angelehnt an Klüver (1979), der Kern der Validierung, die Gültigkeit der Hypothesenbildung, durch den Abgleich der Interpretation der Ergebnisse zwischen Interviewten und Untersuchendem, überprüft (Kap. 4.3.2).

3.1.2 Durchführung der Untersuchung

Der zeitliche Ablauf des Forschungsvorhabens (vgl. Abb. 4) erstreckte sich über fünf Monate. Nach der offiziellen Genehmigung des Masterarbeitsthemas wurden zunächst das Forschungsdesign entwickelt und der digitale Fragebogen erarbeitet. Der Umfrage-

zeitraum begann am 30. Mai und endete am 30. Juni. Während dieser Zeit beteiligten sich 76 Proband*innen (vgl. Kap. 3.1.4) an der Umfrage. Die Umfrage wurde digital mithilfe der Online-Software Zask durchgeführt.

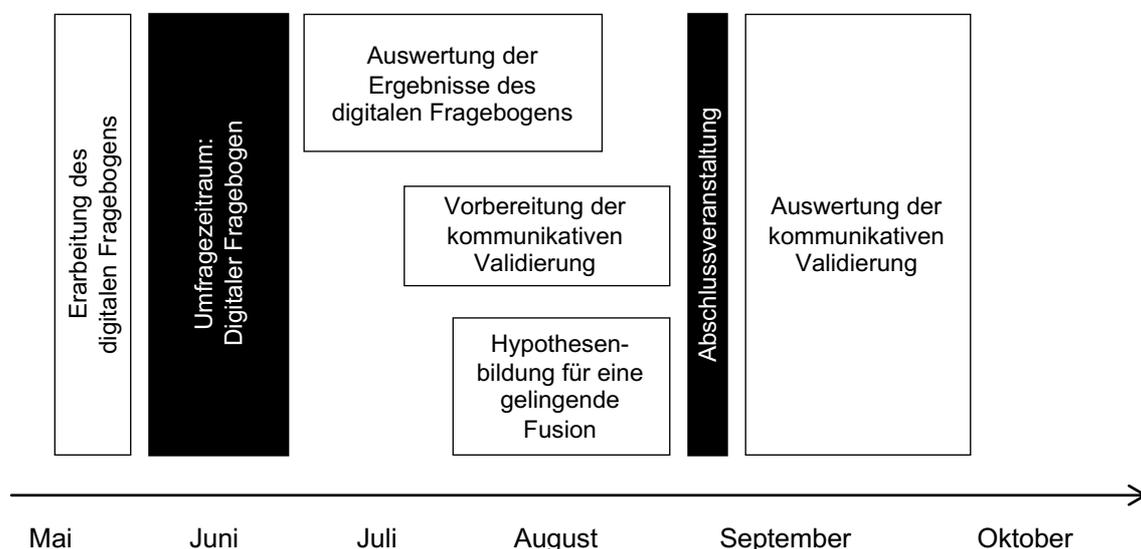


Abb. 4: Zeitlicher Ablauf des Forschungsvorhabens

Die Ergebnisse (vgl. Anhang B) wurden in den darauffolgenden zwei Monaten ausgewertet. Die Skalenbewertungen der 33 Aussagen wurden mithilfe von 330 Kreuzauswertungen qualitativ ausgewertet. Die Kreuzungen wurden dabei zwischen der Skalenbewertung und den folgenden zehn persönlichen Angaben der Teilnehmenden erzeugt:

- Funktion in der Kirchengemeinde
- Dauer der Tätigkeit in der jeweiligen Funktion
- Geschlecht
- Alter
- Geographische Lage der Kirchengemeinde
- Anzahl der Gemeindeglieder
- Aktueller Status der Kirchengemeinde
- Falls in den letzten zwanzig Jahren fusioniert: Jahr der letzten Fusion
- Falls in den letzten zwanzig Jahren fusioniert: Anzahl der Fusionsgemeinden
- Falls in den letzten zwanzig Jahren fusioniert: Bewertung der Fusion

Zusätzlich wurden die Freitextantworten (vgl. Anhang B) auf die sechs offenen Fragen mithilfe von Codierungen ausgewertet in Anlehnung an Mayring (2015).

Auf der Grundlage der Auswertung wurden die Abschlussveranstaltung vorbereitet und die Hypothesen für eine gelingende Fusion induktiv gebildet.

Die Abschlussveranstaltung wurde als zweistündige Videokonferenz im September mit 19 Teilnehmenden durchgeführt (Kap. 3.1.4). Die Ergebnisse der Diskussionen im Rahmen der Abschlussveranstaltung wurden schriftlich dokumentiert (vgl. Anhang E).

Abschließend fand auf der Grundlage dieser Ergebnisse die Auswertung der Abschlussveranstaltung statt. In diesem Zusammenhang wurden die Auffälligkeiten aus der digitalen Befragung diskutiert (vgl. Kap. 4.3.1) und die Hypothesen für eine gelingende Fusion geschärft (vgl. Kap. 4.3.2).

3.1.3 Auswahl und Gewinnung der Proband*innen

Das Forschungsinteresse stellt die Untersuchung von persönlichen Erfahrungen, die in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinde gesammelt wurden, dar. Auf dieser Grundlage wurden drei Kriterien zur Auswahl der Proband*innen festgelegt:

Das erste Auswahlkriterium ist die Funktion der Teilnehmenden. Hierbei wurden Pastor*innen, hauptamtlich Mitarbeitende sowie ehrenamtliche Mitglieder des KGR eingeschlossen. Der KGR ist das Leitungsorgan der Kirchengemeinde und setzt sich nach § 16 KGO in der überwiegenden Anzahl aus Ehrenamtlichen sowie den Pastor*innen der Kirchengemeinde und optional einem hauptamtlich Mitarbeitenden zusammen.

Das zweite Auswahlkriterium ist der Status der Kirchengemeinde, der die Interviewten angehören. Eingeschlossen wurden Mitglieder von Kirchengemeinden, die in den vergangenen zwanzig Jahren (seit 2003) fusioniert hatten. Zusätzlich wurden Mitglieder von Kirchengemeinden berücksichtigt, die sich aktuell in einem Sondierungs- oder Fusionsprozess befanden.

Das dritte Auswahlkriterium ist die Zugehörigkeit der Kirchengemeinde zur Nordkirche. Diese Einschränkung ist notwendig, da alle Landeskirchen sich eine einzigartige Verfassung geben, die wiederum die Möglichkeit der Zusammenarbeit von Kirchengemeinden, die grundsätzlich eigenständige Körperschaften des öffentlichen Rechts darstellen, regelt.

Der Gewinnung der Proband*innen lag eine umfangreiche Recherche aller fusionierten Kirchengemeinde in der Nordkirche zugrunde. Hierzu wurden die Körperschaftsverzeichnisse der Jahre 2012 (Fusionsjahr der Nordkirche) und 2022 verglichen und 52 Kirchengemeinden identifiziert, die im besagten Zeitraum fusioniert hatten. In einem weiteren Schritt wurden über die Webseiten der Kirchengemeinden oder andere Medien die Namen und E-Mail-Adressen aller Mitglieder der eingeschlossenen Funktionsgruppen (Pastor*innen, hauptamtlich Mitarbeitende und ehrenamtliche Mitglieder des KGR) ermittelt. So konnten 696 Personen personalisierte E-Mails mit der Einladung zur Teil-

nahme am Forschungsprojekt erhalten. Jene Personen wurden darüber hinaus gebeten, die Einladung an Personen weiterzuleiten, auf die die Auswahlkriterien ebenfalls zuträfen. So wurden auch Kirchengemeinden erreicht, die zwischen 2003 und 2011 fusionierten. Allen Eingeladenen wurde eine Teilnahme an einem oder beiden Teilen des Forschungsdesigns ermöglicht.

3.1.4 Charakterisierung der Proband*innen

Am ersten Teil des Forschungsdesigns nahmen 76 Proband*innen teil (Anhang B, S. XX – XXI). Davon waren 40,8% Pastor*innen, 32,9% hauptamtlich Mitarbeitende und 26,3% ehrenamtliche Mitglieder in Kirchengemeinderäten. Die Hälfte der Teilnehmenden war bereits mindestens seit 2013 in der aktuellen Funktion tätig. 56,6% der Interviewten fühlten sich dem männlichen und 43,4% dem weiblichen Geschlecht zugehörig. Das Durchschnittsalter der Untersuchten betrug 49 Jahre. 56,6% der Teilnehmenden waren in einer eher städtischen Kirchengemeinde tätig und 28,9% in einer eher ländlichen Kirchengemeinde. Die restlichen 14,5% gehörten einer Kirchengemeinde an, die sowohl städtische als auch ländliche Gebiete vereinte. 42,4% der Proband*innen waren in einer Kirchengemeinde mit weniger als 4.500 Gemeindegliedern tätig, 10,5% in einer Kirchengemeinde mit 4.501-7.500 Gemeindegliedern und 43,5% in einer Kirchengemeinde mit mehr als 7.501 Gemeindegliedern. 3,9% der Befragten machten keine Angabe zur Anzahl der Gemeindeglieder.

61 Interviewte gaben an, dass die eigene Kirchengemeinde in den letzten 20 Jahren fusioniert hatte. Zusätzlich gaben 18 Teilnehmende an, dass die eigene Kirchengemeinde sich aktuell in einem Sondierungs- oder Fusionsprozess befinde. Eine Mehrfachauswahl war bei dieser Frage möglich, da sich eine fusionierte Kirchengemeinde aktuell in einem weiteren Sondierungs- oder Fusionsprozess befinden konnte. Dieser Umstand traf auf die Kirchengemeinden von fünf Proband*innen zu.

Die letzte Fusion der Kirchengemeinden hatte durchschnittlich vor acht Jahren (2015) stattgefunden und der Zusammenschluss hatte zu 21,3% aus zwei Kirchengemeinden, zu 55,7% aus drei Kirchengemeinden, zu 8,2% aus vier Kirchengemeinden, zu 13,1% aus fünf Kirchengemeinden und zu 1,6% aus acht Kirchengemeinden stattgefunden. Die Fusion der eigenen Kirchengemeinde wurde durchschnittlich mit der Note 2,5 bewertet. 14,8% vergaben die Note 1 (sehr gut), 45,9% die Note 2 (gut), 21,3% die Note 3 (befriedigend), 11,5% die Note 4 (ausreichend) und 6,6% die Note 5 (mangelhaft). Mit der Note 6 hat kein*e Proband*in die eigene Fusion subjektiv bewertet.

Am zweiten Teil des Forschungsdesigns, der Abschlussveranstaltung mit kommunikativer Validierung, nahmen 19 Teilnehmende aus elf verschiedenen Kirchengemeinden teil. Davon waren 42,1% Pastor*innen, 26,3% hauptamtlich Mitarbeitende und 31,6% ehrenamtliche Mitglieder der Kirchengemeinderäte. Damit liegt eine ähnliche Verteilung wie bei der digitalen Umfrage vor.

3.2 Darstellung der Ergebnisse

In den Kapiteln 3.2.1 bis 3.2.6 werden die Ergebnisse aus der standardisierten Befragung nach Themenfeldern sortiert dargestellt.

3.2.1 Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen

Das Themenfeld *Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen* besteht aus fünf Aussagen und einer offenen Frage zu den Themenaspekten:

- Rollen- und Funktionsklärung (B1-1; Anhang B, S. XXVI)
- Organisationform (B1-2; Anhang B, S. XXVI)
- Finanzentwicklung (B1-3; Anhang B, S. XXVI)
- Prioritätensetzung und Verantwortung (B1-4; Anhang B, S. XXVI)
- Einsparungen (B1-5; Anhang B, S. XXVI)
- Veränderungen im KGR (B2; Anhang B, S. XXVII – XXXII)

Die Abb. 5 zeigt die durchschnittliche Bewertung der jeweiligen Aussagen zu den ersten fünf Themenaspekten auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu).

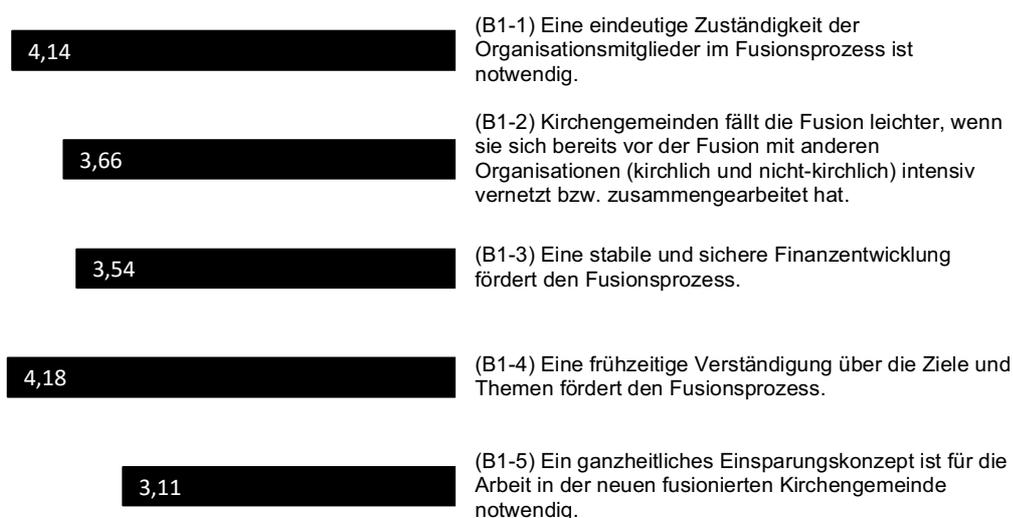


Abb. 5: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld *Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen*

Die offene Frage zum Themenaspekt *Veränderungen im KGR* lautet: *Was ist bei der Zusammensetzung und in der Arbeit des neuen, fusionierten, Kirchengemeinderates zu beachten?*

Hierzu gaben 64 Teilnehmende eine Freitextantwort an. Mithilfe von 10 Codes wurden 153 Codierungen vorgenommen (Anhang C, S. LXXVI – XCII). Die Interviewten gaben an, dass ihnen die paritätische Zusammensetzung des neuen KGR wichtig sei. Zusätzlich sei eine Verständigung über die Arbeitsweise des neuen KGR gewinnbringend. Ein gemeinsames Zusammenwachsen solle gefördert und gemeinsam eine Zukunftsvision entwickelt werden. Eine transparente Kommunikation und das Beachten der bestehenden Strukturen in den ehemals eigenständigen Kirchengemeinden wurden benannt. Die Aufgaben im neuen KGR sollten kompetenzorientiert verteilt und die Partizipation der weiteren Gemeindeglieder, insbesondere der Hauptamtlichen, in den Blick genommen werden. Eine gegenseitige Rücksichtnahme auf die Gefühle der Mitglieder und ein respektvoller Umgang wurden außerdem als wichtige Faktoren beschrieben.

3.2.2 Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation

Das Themenfeld *Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation* besteht aus fünf Aussagen und einer offenen Frage zu den Themenaspekten:

- Wandel der Kultur(en) (C1-1; Anhang B, S. XXXIII)
- Gemeinsame Identitätsbildung/Leitbild (C1-2; Anhang B, S. XXXIII)
- Kirchenbilder (C1-3; Anhang B, S. XXXIII)
- Schwerpunktsetzung/Profilierung (C1-4; Anhang B, S. XXXIII)
- Rolle und Funktion des Netzwerkes im Fusionsprozess (C1-5; Anhang B, S. XXXIII)
- Entwicklung in der Netzwerkarbeit (C2; Anhang B, S. XXXIV – XXXVII)

Die Abb. 6 zeigt die durchschnittliche Bewertung der jeweiligen Aussagen zu den ersten fünf Themenaspekten auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu).

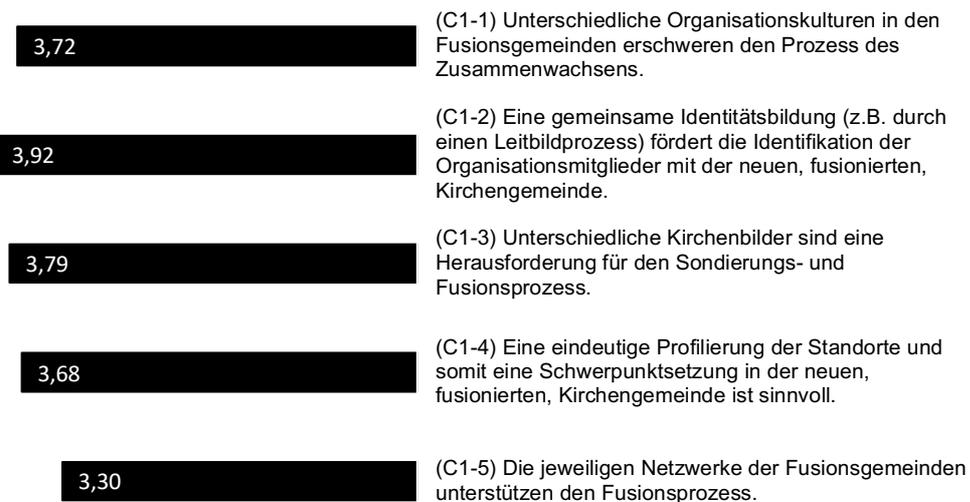


Abb. 6: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld *Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation*

Die offene Frage zum Themenaspekt *Entwicklung in der Netzwerkarbeit* lautet: *Wie wirkt sich der Fusionsprozess auf Ihre Netzwerke aus?*

Diese Frage wurde von 50 Interviewten beantwortet. Mithilfe von 12 Codes wurden 71 Codierungen vorgenommen (Anhang C, S. XCVIII – CII). Die Interviewten gaben an, dass sich die Fusion gewinnbringend auf die Netzwerke ausgelöst hätten und merkten zugleich eine erhöhte Komplexität und einen gesteigerten Kommunikationsaufwand an. Einige Interviewten gaben zugleich an, dass sie keine Auswirkung in Bezug auf die eigenen Netzwerke beobachtet hätten. Einigen Proband*innen seien die Auswirkungen auf die eigenen Netzwerke zum Befragungszeitpunkt noch unklar. Eine gesteigerte Effektivität und Effizienz in der Netzwerkarbeit seien in Verbindung mit einer Überforderung auf der anderen Seite festgestellt worden. Einige Netzwerke hätten sich durch die Fusion vergrößert, andere wiederum verkleinert. Es wurde zusätzlich davon berichtet, dass sich die zahlenmäßige Präsenz von Vertreter*innen durch die Fusion reduziert hätten.

3.2.3 Personalentwicklung

Das Themenfeld *Personalentwicklung* besteht aus fünf Aussagen und einer offenen Frage zu den Themenaspekten:

- Personalverantwortung (D1-1; Anhang B, S. XXXVIII)
- Stellenplanung und fusionsbedingte Veränderungen (D1-2; Anhang B, S. XXXVIII)
- Kommunikation innerhalb des Teams (D1-3; Anhang B, S. XXXVIII)
- Teambuilding (D1-4; Anhang B, S. XXXVIII)
- Multiprofessionelle Teamarbeit (D1-5; Anhang B, S. XXXVIII)

- Freiwilligenkoordination/-management (D2; Anhang B, S. XXXIX – XLIII)

Die Abb. 7 zeigt die durchschnittliche Bewertung der jeweiligen Aussagen zu den ersten fünf Themenaspekten auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu).



Abb. 7: Mittelwerte der Aussagebewertung im Themenfeld Personalentwicklung

Die offene Frage zum Themenaspekt *Freiwilligenkoordination/-management* lautet: *Was ist hinsichtlich der Arbeit mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen während des Fusionsprozesses zu beachten?*

64 Teilnehmende beantworteten diese Frage. Mithilfe von 14 Codes konnten 137 Textstellen kodiert werden (Anhang C, S. CVIII – CXXI). Die Interviewten gaben an, dass eine transparente Kommunikation mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen von besonderer Bedeutung sei. Es sei notwendig, sie zielgruppengerecht an Entscheidungsprozessen partizipieren zu lassen und gemeinsam einen Neubeginn zu gestalten. Dabei sei auf die regionale Verbundenheit der einzelnen Engagierten mit den bisherigen Heimatgemeinden zu achten. Wichtige Elemente seien zusätzlich eine individuelle Würdigung des Engagements, die Bildung einer neuen gemeinsamen kulturellen Identität sowie das Achten der zeitlichen Ressourcen der Engagierten. Für die Freiwilligen sei es wichtig, klare Ansprechpartner*innen kommuniziert zu bekommen und dass auf ihre Bedürfnisse bei der Gestaltung der Engagementfelder eingegangen wird. Es sei darüber hinaus wichtig, Abschiede von aufhörenden Engagierten bewusst zu gestalten und sich Zeit für das Zusammenwachsen durch ein intensives Kennenlernen in lockerer Atmosphäre zu geben. Ein respektvoller Umgang und die Möglichkeit zu projektartigen Mitarbeitungen seien ebenfalls wichtige Faktoren.

3.2.4 Fusionsprozess

Das Themenfeld *Fusionsprozess* besteht aus acht Aussagen und einer offenen Frage zu den Themenaspekten:

- Architektur des Veränderungsprozesses (E1-1; Anhang B, S. XLIV)
- Begleitung des Veränderungsprozesses (E1-2; Anhang B, S. XLIV)
- Erhebung von Bedarfen, Wünschen und Sorgen (E1-3; Anhang B, S. XLIV)
- Beteiligung von Organisationsmitgliedern (E1-4; Anhang B, S. XLIV)
- Aufgabe von Gebäuden/Standorten (E1-5; Anhang B, S. XLV)
- Umfang von Veränderungen (E1-5; Anhang B, S. XLV)
- Wissensmanagement (E1-5; Anhang B, S. XLV)
- Reflexion des Prozesses (E1-5; Anhang B, S. XLV)
- Augenhöhe der Fusionspartner*innen (E2; Anhang B, S. XLVI – XLIX)

Die Abb. 8 zeigt die durchschnittliche Bewertung der jeweiligen Aussagen zu den ersten acht Themenaspekten auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu).

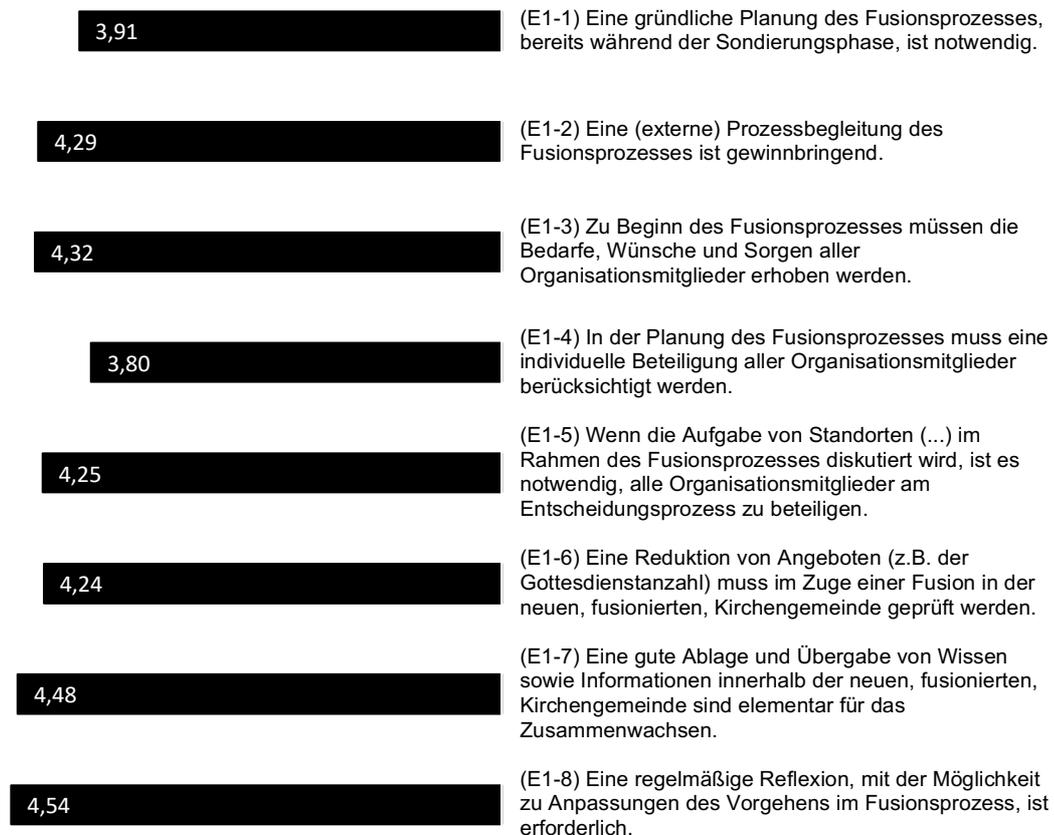


Abb. 8: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld *Fusionsprozess*

Die offene Frage zum Themenaspekt *Augenhöhe der Fusionspartner*innen* lautet: *Was fördert eine Augenhöhe der beteiligten Fusionsgemeinden im Fusionsprozess?*

Hierzu gaben 56 Interviewte eine Freitextantwort. Mithilfe von 14 Codes wurden 135 Codierungen vorgenommen (Anhang C, S. CXXX – CXLII). Die Interviewten gaben an, dass eine transparente sowie offene Gesprächskultur und die Förderung des Zusammenwachsens, beispielsweise durch die Initiierung von Kennenlern- und Austauschformaten, für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe dienlich seien. Wichtig sei darüber hinaus ein respektvoller und geduldiger Umgang sowie eine gemeinsame Visionsentwicklung, damit alle Beteiligten ihre Gedanken in der Zukunftsplanung wiederfinden würden. Zusätzlich sei eine externe, professionelle Begleitung und eine paritätische Zusammensetzung der Gremien dienlich, um eine Augenhöhe zwischen den neuen Partner*innen herzustellen. Im Fusionsprozess sei darauf zu achten, dass Etabliertes nicht verloren gehe und eine Gleichberechtigung der Fusionspartner*innen angestrebt werde. Dazu möge die Partizipation aller Organisationsmitglieder notwendig sein. Außerdem sei der Zeitpunkt der Fusion insofern von Bedeutung, als dass es hilfreich sei, wenn keine existenziellen Nöte einzelner Fusionspartner*innen vorlägen, sondern es sich vielmehr um eine inhaltlich motivierte Fusion handele.

3.2.5 Gruppendynamik und Partizipation

Das Themenfeld *Gruppendynamik und Partizipation* besteht aus fünf Aussagen und einer offenen Frage zu den Themenaspekten:

- Umgang mit der Gruppendynamik (F1-1; Anhang B, S. L)
- Umgang mit dem Gruppeninteresse (F1-2; Anhang B, S. L)
- Einbindung der Organisationsmitglieder (F1-3; Anhang B, S. L)
- Zeitpunkt der Beteiligung (F1-4; Anhang B, S. L)
- Beteiligungsinteresse der Organisationsmitglieder (F1-5; Anhang B, S. L)
- Partizipation/Beteiligung (F2; Anhang B, S. LI – LIV)

Die Abb. 9 zeigt die durchschnittliche Bewertung der jeweiligen Aussagen zu den ersten fünf Themenaspekten auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu).

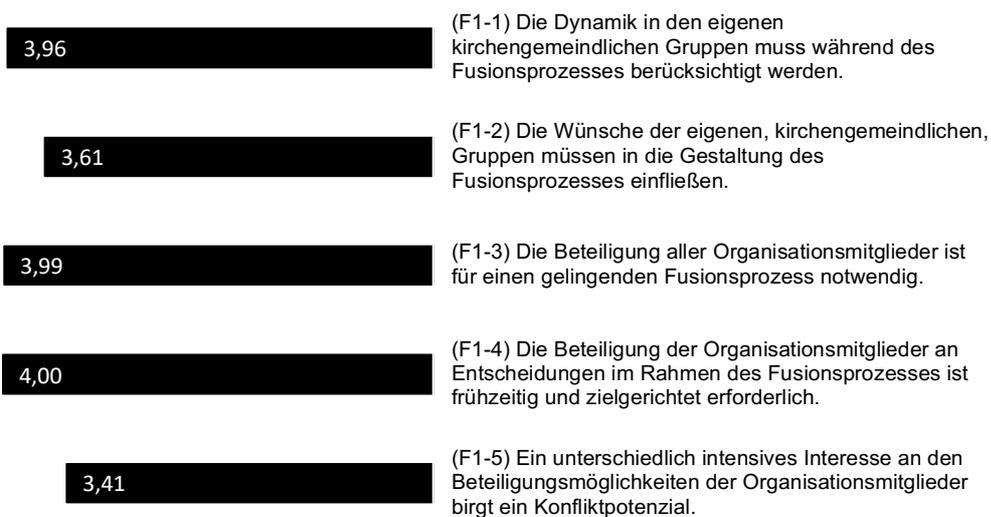


Abb. 9: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Gruppendynamik und Partizipation

Die offene Frage zum Themenaspekt *Partizipation/Beteiligung* lautet: *Was ist hinsichtlich einer ganzheitlichen Beteiligung der Organisationsmitglieder im Sondierungs- und Fusionsprozess notwendig?*

Diese Frage wurde von 43 Teilnehmenden beantwortet. Mit Hilfe von 13 Codes wurden 60 Codierungen vorgenommen (Anhang C, S. CXLVIII – CLVII). Die Interviewten gaben an, dass ein transparentes und geplantes Vorgehen notwendig für eine ganzheitliche Beteiligung aller Organisationsmitglieder im Sondierungs- und Fusionsprozess sei. Die Partizipationsformen seien zielgruppenorientiert zu gestalten und eine Visionsentwicklung mit möglichst vielen Organisationsmitgliedern durchzuführen. Das Zusammenwachsen der Fusionsgemeinden würde durch Offenheit und persönliche Gespräche gefördert werden. Dabei sei es wichtig, eine Breite an Organisationsmitgliedern einzubeziehen und auf einen wertschätzenden und respektvollen Umgang zu achten. Eine Prozessbegleitung sei hilfreich für die Strukturierung der Beteiligungsprozesse. Es sei weiterhin wichtig, geduldig vorzugehen und den Prozess regelmäßig zu reflektieren.

3.2.6 Kommunikation und Transparenz

Das Themenfeld *Kommunikation und Transparenz* besteht aus fünf Aussagen und einer offenen Frage zu den Themenaspekten:

- Gemeinsame Sprache entwickeln (G1-1; Anhang B, S. LV)
- Kommunikationsstruktur(en) (G1-2; Anhang B, S. LV)
- Kommunikationsformate (G1-3; Anhang B, S. LV)
- Kommunikationsrhythmen (G1-4; Anhang B, S. LV)
- Offenheit in der Kommunikation (G1-5; Anhang B, S. LV)

- Transparenz in der Kommunikation (G2; Anhang B, S. LVI – LIX)

Die Abb. 10 zeigt die durchschnittliche Bewertung der jeweiligen Aussagen zu den ersten fünf Themenaspekten auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu).

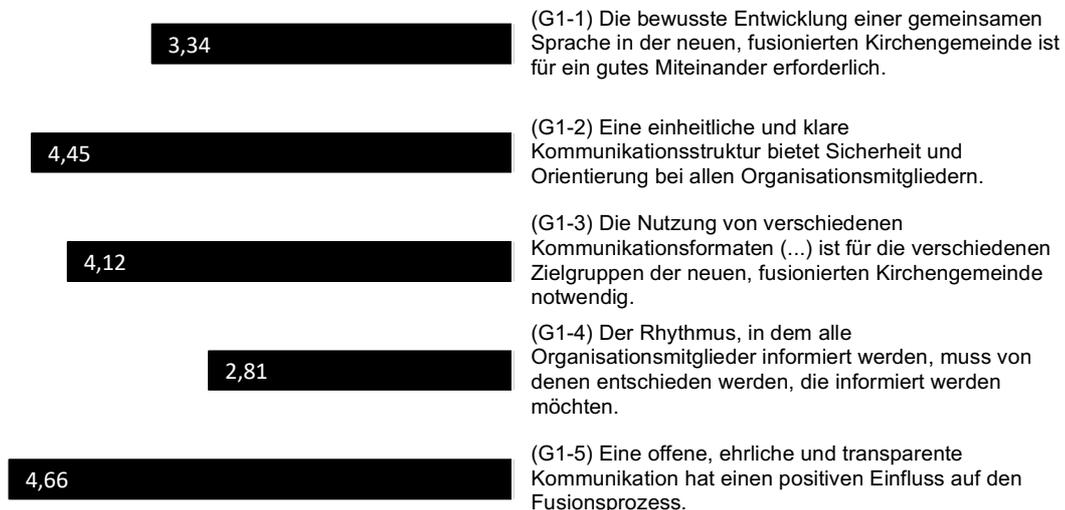


Abb. 10: Mittelwerte der Aussagenbewertung im Themenfeld Kommunikation und Transparenz

Die offene Frage zum Themenaspekt *Transparenz in der Kommunikation* lautet: *Was ist für eine transparente Kommunikation mit allen Organisationsmitgliedern innerhalb der Fusionsprozesse notwendig?*

49 Interviewte beantworteten diese Frage. Mithilfe von 10 Codes konnten 101 Textstellen kodiert werden (Anhang C, S. CLXIII – CLXXII). Die Interviewten gaben an, dass ein regelmäßiger Bericht über die Prozesse und Ergebnisse eine transparente Kommunikation fördere. Zusätzlich sei es notwendig, verschiedene Kommunikationskanäle zu nutzen, um eine Vielzahl an Organisationsmitgliedern mit Informationen versorgen zu können. Bestehende Unsicherheiten sollten ernst genommen werden. Die Kommunikation solle grundsätzlich bewusst gesteuert werden und die Berichte auch aus einer Erläuterung der Beweggründe bestehen. Es sei wichtig, persönliche Gespräche mit ausreichend Zeit zu führen. Die Zukunftsorientierung solle gemeinsam thematisiert werden, damit sich alle Organisationsmitglieder mitgenommen fühlen könnten. Bei allem Handeln sei eine ehrliche Grundhaltung für eine transparente Kommunikation innerhalb des Fusionsprozesses von Bedeutung.

4 Schlussfolgerungen, Diskussion und Fazit

Die folgenden Kapitel beinhalten die Interpretation (Kap. 4.1; Kap. 4.2) und Diskussion der Ergebnisse in Rahmen der Abschlussveranstaltung (Kap. 4.3). Daran schließt sich

ein Fazit (Kap. 4.4) sowie ein Blick auf die Auswirkungen der Erkenntnisse dieser Masterarbeit auf die (kirchliche) OE (Kap. 4.5) an.

4.1 Interpretation der Ergebnisse der digitalen Umfrage

In den Kapiteln 4.1.1 bis 4.1.6 werden die Ergebnisse aus der digitalen Umfrage auf der Grundlage der Datenbasis und des theoretischen Vorverständnisses interpretiert. Jene Auffälligkeiten, die sich nicht hinreichend begründen lassen, wurden aufbereitet und im Rahmen der Abschlussveranstaltung mit den Interviewten diskutiert (vgl. 4.3.1).

Die Vergleiche (z. B. über- bzw. unterdurchschnittlich) in den folgenden Kapiteln beziehen sich jeweils auf das angegebene Merkmal im Vergleich zu den alternativen Antwortoptionen innerhalb einer Kategorie der persönlichen Angaben (vgl. 3.1.2).

4.1.1 Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen

Die fünf Aussagen im Themenfeld B *Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen* wurden durchschnittlich mit einer Zustimmung von 74,52% bewertet. Insbesondere die Aspekte *Rollen- und Funktionsklärung* (Mittelwert: 4,14 Punkte) sowie *Prioritätensetzung und Verantwortung* (Mittelwert: 4,18 Punkte) wurden als entscheidende Einflussfaktoren angesehen.

(B1-1) Eine eindeutige Zuständigkeit der Organisationsmitglieder im Fusionsprozess ist notwendig.

Dieser Aussage wurde überdurchschnittlich von der Gruppe der hauptamtlich Mitarbeitenden zugestimmt. 92% bewerteten sie mit 4 oder 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 1, S. LXXI). Da die hauptamtlich Mitarbeitenden als einzige der drei Funktionsgruppen (Pastor*innen, ehrenamtliche KGR-Mitglieder und Hauptamtliche) zu einem überwiegenden Anteil nicht dem Leitungsgremium angehören, lässt sich das erhöhte Bedürfnis nach klaren Zuständigkeiten und der Benennung von Ansprechpartner*innen erklären (vgl. u. a. E1-4, E1-5, Kap. 4.1.4).

Auffällig ist zudem, dass 100% der Proband*innen der Altersgruppe 20 bis 29 Jahre der Aussage mit 4 oder 5 Punkten zustimmten (Anhang C, Kreuzauswertung 2, S. LXXI). Diese Zielgruppe beschrieb an verschiedenen Stellen, dass ihnen klare Strukturen Sicherheit und Orientierung in der zumeist neuen Funktion gaben (vgl. u. a. E1-7, Kap. 4.1.4).

Außerdem fällt auf, dass Kirchengemeinden, die die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) bzw. mangelhaft (Note 5) bewertet hatten, dieser Aussagen überdurchschnittlich zu jeweils 100% mit 5 Punkten zustimmten (Anhang C, Kreuzauswertung 3, S. LXXI). Mit-

glieder in Kirchengemeinden, die sehr zufrieden mit der eigenen Fusion waren, beschrieben, dass ihnen klare Vereinbarungen geholfen hätten (vgl. u. a. B1-4). Entgegengesetzt beschrieben Teilnehmende aus Kirchengemeinden, die unzufrieden mit der eigenen Fusion waren, dass die unklaren Zuständigkeiten ein Faktor der schlechten Fusionsbewertung seien (vgl. u. a. E1-3, Kap. 4.1.4; F1-3, Kap. 4.1.5).

(B1-2) Kirchengemeinden fällt die Fusion leichter, wenn sie bereits vor der Fusion mit anderen Organisationen (kirchlich und nicht-kirchlich) intensiv vernetzt bzw. zusammengearbeitet haben.

Diese Aussage beurteilten Mitglieder aus Kirchengemeinden, die sich aktuell in einem Sondierungs- und Fusionsprozess befanden und in den vergangenen zwanzig Jahren nicht fusioniert hatten überdurchschnittlich mit 0 Punkten. 11,11% derjenigen, die die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) bewerteten, kamen im Gegensatz zu allen anderen Teilnehmenden, die schlechter benotet hatten, zur selben Einschätzung (Anhang C, Kreuzauswertung 4, S. LXXII). Zur Interpretation dieser Auffälligkeiten wird der Themenkomplex *Rolle und Funktion von Netzwerken* in der Abschlussveranstaltung vertieft.

(B1-3) Eine stabile und sichere Finanzentwicklung fördert den Fusionsprozess.

Die hauptamtlich Mitarbeitenden erkannten diese Aussage zu 44% und damit überdurchschnittlich mit 5 Punkten an (Anhang C, Kreuzauswertung 5, S. LXXIII). Dieser Umstand lässt sich mit dem Wunsch der Sicherung der eigenen Arbeitsstelle und des eigenen Arbeitsbereiches erklären und spiegelt sich ebenfalls in der Bewertung der Aussage D1-2 zur Thematik der langfristigen Stellenplanung wider (vgl. Kap. 4.1.3).

(B1-4) Eine frühzeitige Verständigung über die Ziele und Themen fördert den Fusionsprozess.

75% der Teilnehmenden, die die eigene Fusion mit der Note 5 beurteilt hatten, bewerteten die Aussage mit 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 6, S. LXXIV). Die Proband*innen dieser Gruppe erkannten, dass klare Vereinbarungen zu Beginn des Prozesses hilfreich gewesen wären (vgl. u.a. B1-1).

Auffällig ist zudem, dass nur 31,25% der Teilnehmenden, deren Kirchengemeinde sich zum Befragungszeitpunkt in einem Sondierungs- oder Fusionsprozess befand, dieser Aussage mit 5 Punkten zustimmten (Anhang C, Kreuzauswertung 6, S. LXXIV). Auf dieser Grundlage kommt einer Prozessberatung eine besondere Verantwortung in der frühzeitigen Sensibilisierung zu.

(B1-5) Ein ganzheitliches Einsparungskonzept ist für die Arbeit in der neuen fusionierten Kirchengemeinde notwendig.

Personen zwischen 20 und 29 Jahren vergaben zu 100% 1 oder 2 Punkte bzw. konnten gar keine Angabe machen (Anhang C, Kreuzauswertung 7, S. LXXV). In Verbindung mit Aussage B1-1 wird deutlich, dass jene Altersgruppe sich Orientierung und einen grundsätzlichen Überblick wünscht (vgl. B1-1). Dies beides scheint für die Einschätzung der Notwendigkeit eines ganzheitlichen Einsparungskonzepts bedeutsam zu sein.

Zudem ist auffällig, dass Fusionsgemeinden, die aus vielen (5 bzw. 8) Kirchengemeinden gegründet wurden, dieser Aussage zu 100% mit 4 und 5 Punkten zustimmten (Anhang C, Kreuzauswertung 8, S. LXXV). Aufgrund der Tatsache, dass nach der Fusion viele Standorte und Kirchen Teil der fusionierten Kirchengemeinde sind, ist insbesondere im Bereich der Gebäude ein ganzheitliches Einsparungskonzept notwendig. Eine ähnliche Betrachtung dieser Zielgruppe spiegelt sich zusätzlich in der Bewertung der Aussage E1-5 zur Aufgabe von Gebäuden und Standorten wider (vgl. Kap. 4.1.4).

4.1.2 Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation

Die fünf Aussagen im Themenfeld *C Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation* wurden durchschnittlich mit einer Zustimmung von 73,64% bewertet. Der Aspekt *Gemeinsame Identität/Leitbild* (Mittelwert: 3,92 Punkte) erhielt dabei die größte Zustimmung.

(C1-1) Unterschiedliche Organisationskulturen in den Fusionsgemeinden erschweren den Prozess des Zusammenwachsens.

Diese Aussagen bewerteten 100% der Interviewten, die die eigene Fusion mit der Note 5 (mangelhaft) benotet hatten, mit 4 oder 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 9, S. XCIII). Diese Auffälligkeit wird im Rahmen der Abschlussveranstaltung in Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus der Bewertung der Aussage C1-2 diskutiert.

(C1-2) Eine gemeinsame Identitätsbildung (z.B. durch einen Leitbildprozess) fördert die Identifikation der Organisationsmitglieder mit der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde.

Die Pastor*innen bewerteten diese Aussage überdurchschnittlich häufig mit 0, 1 und 2 Punkten bzw. konnten keine Aussage dazu treffen (Anhang C, Kreuzauswertung 10, S. XCIV). Zur Interpretation dieser Auffälligkeiten und jener der Aussage C1-1 wird der Themenkomplex *Identitäts- und Kulturverständnis* in der Abschlussveranstaltung vertieft.

Außerdem bewerteten Teilnehmende, die aus einer Kirchengemeinde stammten, deren geographische Lage als städtisch und ländlich beschrieben wurde, diese Aussagen überdurchschnittlich mit der Punktzahl 5 (Anhang C, Kreuzauswertung 11, S. XCIV). Sie

begründeten dies mit unterschiedlichen Gemeindeverständnissen auf dem Land und in der Stadt (vgl. u. a. G1-4, Kap. 4.1.6). Insbesondere in Fusionsprozessen, die Kirchengemeinden aus beiden geographischen Lagen vereinigte, war eine intensive gemeinsame Identitätsbildung, beispielsweise durch einen Leitbildprozess, von besonderer Bedeutung.

(C1-3) Unterschiedliche Kirchenbilder sind eine Herausforderung für den Sondierungs- und Fusionsprozess.

Bei dieser Aussage ist eine besondere Streuung der Antworten bei allen Proband*innen, die die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) bewertet hatten, zu beobachten (Anhang C, Kreuzauswertung 12, S. XCV). Diese Auffälligkeit wiederholt sich in den Aussagen D1-3 zur *Kommunikation innerhalb des Teams* sowie E1-2 zur *Begleitung des Veränderungsprozesses*. Aus diesem Grund wird der Themenkomplex *Charakterisierung von sehr guten (Note 1) Fusionen* in der Abschlussveranstaltung vertieft.

(C1-4) Eine eindeutige Profilierung der Standorte und somit eine Schwerpunktsetzung in der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde ist sinnvoll.

Mit 72,72% wurde die Aussage von Mitgliedern aus Kirchengemeinden, die sowohl städtisch als auch ländlich geprägt waren, mit 4 bzw. 5 Punkt beurteilt (Anhang C, Kreuzauswertung 13, S. XCVI). Aufgrund der unterschiedlichen regionalen Gegebenheiten wurde eine Schwerpunktsetzung, insbesondere in diesen Gemeinden, als besonders sinnvoll erachtet. Gleiches gilt auch für Kirchengemeinden, die aus vielen Kirchengemeinden fusioniert hatten. (vgl. E1-5). Fusionen von mehr als vier Kirchengemeinden kamen vorwiegend in ländlichen Regionen vor (Anhang E, Diskussionsfrage G, S. CXIV).

(C1-5) Die jeweiligen Netzwerke der Fusionsgemeinden unterstützen den Fusionsprozess.

Teilnehmende, welche die geographische Lage der eigenen Kirchengemeinde als städtisch und ländlich beschrieben, bewerteten diese Aussage zu 0% mit 0, 1 oder 2 Punkten und damit deutlich unterdurchschnittlich und gleichzeitig überdurchschnittlich mit 5 Punkten im Vergleich zu Kirchengemeinden, die überwiegend städtisch oder ländlich lagen (Anhang C, Kreuzauswertung 14, S. XCVII). In Verbindung mit den Auffälligkeiten in der Auswertung der Aussage B1-2 (vgl. Kap. 4.1.1) wird dieser Sachverhalt im Zusammenhang des Themenkomplexes *Netzwerke und Netzwerken* in der Abschlussveranstaltung erörtert.

4.1.3 Personalentwicklung

Die fünf Aussagen im Themenfeld D *Personalentwicklung* wurden durchschnittlich mit einer Zustimmung von 82% bewertet. Bis auf den Aspekt *Multiprofessionelle Teamarbeit* (Mittelwert: 3,00 Punkte) wurden alle Aussagen durchschnittlich mit 4,19 Punkten oder besser beurteilt.

(D1-1) Eine individuelle, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bezogene, Personalführung erhöht die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden im Fusionsprozess.

Diese Aussage wurde zu einem überdurchschnittlichen Anteil von Personen, die als ehrenamtliche KGR-Mitglieder fungierten, mit der Punktzahl 1 bzw. gar nicht (keine Angabe) bewertet (Anhang C, Kreuzauswertung 15, S. CIII). Dem KGR als Leitungsgremium einer Kirchengemeinde obliegt zwar die Personalverantwortung, jedoch ist es in der Praxis die Regel, dass das operative Geschäft von Pastor*innen übernommen wird. Durch diesen Umstand fehlt den ehrenamtlichen Mitgliedern der Einblick in die alltägliche Personalführung. Dieses Phänomen wird auch bei der Bewertung der Aussage D1-2 zur langfristigen Stellenplanung sichtbar.

Zusätzlich ist festzustellen, dass Mitglieder aus Fusionsgemeinden, die aus mindestens vier oder mehr ehemaligen Kirchengemeinden gegründet wurden, diese Aussage zu 100% mit 4 oder 5 Punkten bewerteten (Anhang C, Kreuzauswertung 16, S. CIII). Je größer eine Kirchengemeinde ist, desto mehr hauptamtlich Mitarbeitende kann sie anstellen. Je mehr Mitarbeitende eine Kirchengemeinde beschäftigt, desto wichtiger ist die Individualität in der Personalführung. Zusätzlich wurde in den Antworten auf die Frage B2 nach der Arbeit des neuen KGR mehrfach darauf hingewiesen, dass eine frühzeitige Einbeziehung der Hauptamtlichen von besonderer Bedeutung sei (Anhang C, B2, S. LXXVI – XCII).

(D1-2) Langfristige Stellenplanungen im Sondierungsprozess tragen zu Sicherheit und Orientierung der Mitarbeitenden während des Fusionsprozesses bei.

Die ehrenamtlichen KGR-Mitglieder vergaben unterdurchschnittlich 5 Punkte. Entgegensetzt bewerten die Hauptamtlichen diese Aussage zu 76% und somit überdurchschnittlich mit 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 17, S. CIV). Die Hauptamtlichen erhoffen sich durch eine langfristige Stellenplanung eine Planungssicherheit in Bezug auf die eigene Arbeitsstelle (vgl. B1-3, Kap. 4.1.1) und die Ehrenamtlichen sind wiederum nur wenig in die Personalführung eingebunden (vgl. D1-1).

Darüber hinaus ist festzustellen, dass Mitglieder von Kirchengemeinden, die aus unter 1.500 Gemeindeglieder bestanden, diese Aussage zu einem überdurchschnittlichen

Anteil (27%) mit 2 oder 3 Punkten bewerteten bzw. keine Angabe machten (Anhang C, Kreuzauswertung 18, S. CIV). Je weniger Gemeindeglieder eine Kirchengemeinde umfasst, desto weniger Kirchensteuermittel werden ihr zugewiesen (vgl. Kap. 3) und je weniger Einnahmen eine Kirchengemeinde generiert, desto kleiner ist in der Regel der Umfang des Stellenplanes und desto schwieriger ist eine langfristige Gestaltung der Stellenplanung.

(D1-3) Ein regelmäßiger, gemeindeübergreifender, Austausch mit allen Mitarbeitenden während des Sondierungs- und Fusionsprozesses fördert das Zusammenwachsen.

In der Auswertung dieser Aussage fällt auf, dass Pastor*innen sie überdurchschnittlich häufig mit 1, 2 oder 3 Punkten bewerteten (Anhang C, Kreuzauswertung 19, S. CV). Um diesen Sachverhalt zu hinterfragen und zu analysieren, wird der Themenkomplex *Selbstverständnis von Pastor*innen* in der Abschlussveranstaltung erörtert.

Zudem ist bei den Interviewten, die die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) benotet hatten, erneut eine Streuung über fast alle Bewertungen zu beobachten (Anhang C, Kreuzauswertung 20, S. CV). Auch dieser Umstand wird, in Anlehnung an die Aussagen C1-3 (vgl. Kap. 4.1.2) und E1-2 (vgl. Kap. 4.1.4), in der Abschlussveranstaltung hinsichtlich der Charakterisierung von sehr guten (Note 1) Fusionen diskutiert.

(D1-4) Bewusste Teambuilding-Maßnahmen sind sinnvoll für die Entwicklung eines Wir-Gefühls der Mitarbeitenden in der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde.

Diese Aussage war den ehrenamtlichen KGR-Mitgliedern besonders wichtig. Sie bewerteten sie überdurchschnittlich mit 4 bzw. 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 21, S. CVI). An zahlreichen Stellen in der Befragung schilderten sie, dass ihnen ein intensives Kennlernen und Zusammenwachsen ein wichtiges Anliegen sei (vgl. C2, Kap. 3.2.3).

(D1-5) Durch die Fusion wird eine themenbezogene und professionsübergreifende Zusammenarbeit in anlassbezogenen Teams vereinfacht.

Teilnehmende aus Kirchengemeinden, die bis zu 3000 Gemeindegliedern zählten, bewerteten die Aussage zu einem erhöhten Anteil mit 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 22, S. CVII). Je kleiner eine Kirchengemeinde ist, desto weniger Mitarbeitende hat sie in der Regel auch (vgl. D1-2; Kap. 1). Je größer das Team durch den Zusammenschluss ist, desto größer ist die Möglichkeit, in multiprofessionellen Teams themen- und anlassbezogen zusammenzuarbeiten.

4.1.4 Fusionsprozess

Die acht Aussagen im Themenfeld E *Fusionsprozess* wurden durchschnittlich mit einer Zustimmung von 84,6% bewertet. Die größten Zustimmungen entfielen dabei auf die Aussagen zu den Themenbereichen *Wissensmanagement* (Mittelwert: 4,48 Punkte) und *Reflexion des Prozesses* (Mittelwert: 4,54 Punkte).

(E1-1) Eine gründliche Planung des Fusionsprozesses, bereits während der Sondierungsphase, ist notwendig.

Dieser Aussage stimmten hauptamtlich Mitarbeitende leicht überdurchschnittlich im Vergleich zu Pastor*innen und ehrenamtlichen Kirchengemeinderäten mit 4 oder 5 Punkten zu (Anhang C, Kreuzauswertung 23, S. CXXII). Für Hauptamtliche ist eine Information über das Vorgehen und die Möglichkeit der Partizipation am Entscheidungsprozess von besonderer Bedeutung, da sie als einzige zum überwiegenden Anteil nicht Mitglied des Leitungsgremiums sind (vgl. u. a. E1-4, E1-5).

(E1-2) Eine (externe) Prozessbegleitung des Fusionsprozesses ist gewinnbringend.

Pastor*innen stimmten dieser Aussage überdurchschnittlich mit 5 Punkten zu (Anhang C, Kreuzauswertung 24, S. CXXIII). Dies lässt sich durch einen Entlastungswunsch der Pastor*innen begründen (vgl. Anhang C, A11, S. 49, u. a. P09). Da der KGR überwiegend ehrenamtlich besetzt ist (Kap. 2.1.1), bleiben Zusatzprojekte in der Regel in der Verantwortung der Pastor*innen.

Ebenso votierten auch Mitglieder aus Kirchengemeinden, die aus vier, fünf oder acht Kirchengemeinden fusioniert hatten (Anhang C, Kreuzauswertung 25, S. CXXIII). Je mehr Organisationen fusionieren, desto komplexer wird das Vorhaben. Für diese Vorhaben wird in besonderer Weise eine professionelle Prozessberatung benötigt.

Erneut lässt sich – analog zu den Aussagen C1-3 (Kap. 4.1.2) und D1-3 (Kap. 4.1.3) – feststellen, dass Teilnehmende, welche die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) bewertet hatten, unterschiedliche Punktzahlen vergaben. Diese Streuung wird durch die Diskussion einer Charakterisierung von sehr guten Fusionen im Rahmen der Abschlussveranstaltung erörtert.

(E1-3) Zu Beginn des Fusionsprozesses müssen die Bedarfe, Wünsche und Sorgen aller Organisationsmitglieder erhoben werden.

Dieser Aussage stimmten 100% der Proband*innen, die die eigene Fusion mit ausreichend (Note 4) oder mangelhaft (Note 5) bewertet hatten, mit 4 oder 5 Punkten zu (Anhang C, Kreuzauswertung 26, S. CXXIV). Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass

die frühzeitige Beteiligung aller Organisationsmitglieder von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Fusionsprozess ist (vgl. u. a. B1-1, Kap. 4.1.1; F1-3, Kap. 4.1.5).

Auffällig ist zudem, dass 25% der Teilnehmenden, deren Kirchengemeinde sich zum Befragungszeitpunkt in einem Sondierungs- oder Fusionsprozess befand, dieser Aussage mit 1 oder 2 Punkten votierten bzw. keine Angabe machen konnten (Anhang C, Kreuzauswertung 26, S. CXXIV). Sie schilderten, dass eine Einschätzung dieser Thematik im Vorfeld schwierig sei. Insbesondere Interviewte, welche die eigene Fusion als sehr gut (Note 1) bzw. gut (Note 2) bewertet hatten, äußerten, dass insbesondere der frühzeitige Zeitpunkt entscheidend für die Erhebung sei.

(E1-4) In der Planung des Fusionsprozesses muss eine individuelle Beteiligung aller Organisationsmitglieder berücksichtigt werden.

Diese Aussage wurde von hauptamtlichen Personen ausschließlich mit 3, 4 oder 5 Punkten bewertet (Anhang C, Kreuzauswertung 27, S. CXXV). Anders als bei der Gruppe der Pastor*innen und ehrenamtlichen KGR-Mitglieder ist die Beteiligung aller Organisationsmitglieder ein außerordentliches Anliegen der Hauptamtlichen. In Verbindung mit der Bewertung der Aussagen E1-1 und E1-5 wird deutlich, dass den Hauptamtlichen eine Beteiligung am Fusionsprozess wichtig ist, auch wenn sie nicht Teil des Leitungsgremiums sind. Die beiden anderen Gruppen sind qua Amt für den Fusionsprozess verantwortlich.

Ähnlich eindeutig votierte auch die Gruppe der Teilnehmenden, die die eigene Fusion mit ausreichend (Note 4) oder mangelhaft (Note 5) hatten (Anhang C, Kreuzauswertung 28, S. CXXV). Die Beteiligung aller Organisationsmitglieder ist ein entscheidender Faktor für eine gelingende Fusion (vgl. u. a. B1-1, Kap. 4.1.1).

(E1-5) Wenn die Aufgabe von Standorten (z.B. durch Verkauf, Abriss oder Umnutzung) im Rahmen des Fusionsprozesses diskutiert wird, ist es notwendig, alle Organisationsmitglieder am Entscheidungsprozess zu beteiligen.

Pastor*innen bewerteten diese Aussage überdurchschnittlich mit 0, 1 oder 2 Punkten. Eine 5-Punkte-Bewertung vergaben Hauptamtliche überdurchschnittlich häufig, hingegen vergaben ehrenamtliche KGR-Mitglieder diese Bewertung unterdurchschnittlich. (Anhang C, Kreuzauswertung 29, S. CXXVI). Die Auffälligkeit in der Gruppe der Pastor*innen wird im Zusammenhang der Frage zum Selbstverständnis der Pastor*innen in der Abschlussveranstaltung vertieft (vgl. D1-3, Kap. 4.1.4). Die erhöhte Wichtigkeit bei Hauptamtlichen lässt sich erneut darauf zurückführen, dass sie nicht Mitglied des KGR sind (vgl. u. a. E1-1; E1-4). Bei den ohnehin beteiligten ehrenamtlichen KGR-Mitgliedern

wiederum führt der Einbeziehung weiterer Organisationsmitglieder zu einer erhöhten Komplexität und in der Regel zu einem erhöhten Zeitbedarf (vgl. u. a. F1-5, Kap. 4.1.5; G1-4, Kap. 4.1.6).

Außerdem ist zu beobachten, dass aus je mehr Kirchengemeinden eine Fusionsgemeinde hervorgeht, die Relevanz der Frage nach der Aufgabe von Standorten zunimmt (Anhang C, Kreuzauswertung 30, S. CXXVI). Dieser Sachverhalt lässt sich mit der zunehmenden Anzahl an Standorten und Gebäuden begründen und findet sich auch in der Bewertung der Aussage E1-6 zum Umfang der Veränderung wieder.

(E1-6) Eine Reduktion von Angeboten (z.B. der Gottesdienstanzahl) muss im Zuge einer Fusion in der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde geprüft werden.

Analog zur Aussage E1-5 lässt sich auch in der Bewertung dieser Aussage eine überdurchschnittliche Bewertung mit 4 bzw. 5 Punkten bei Teilnehmenden aus Kirchengemeinden, die aus fünf oder mehr Gemeinden fusioniert hatten, beobachten (Anhang C, Kreuzauswertung 31, S. CXXVII). Auch dieser Umstand lässt sich auf die Vielzahl an Angeboten an zahlreichen unterschiedlichen Standorten zurückführen.

Darüber hinaus stimmen, diejenigen, die die eigene Fusion mit mangelhaft (Note 5) bewertet hatten, überdurchschnittlich und zu 100% mit 4 oder 5 Punkten der Aussage zu (Anhang C, Kreuzauswertung 32, S. CXXVII). Ähnlich eindeutig votierte diese Zielgruppe auch bei Aussage C1-4 zur Profilierung der Standorte.

(E1-7) Eine gute Ablage und Übergabe von Wissen sowie Informationen innerhalb der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde sind elementar für das Zusammenwachsen.

Bei dieser Aussage sind sich die Altersgruppen 20 – 29 Jahre und 70 – 79 Jahre einig. Beide votieren zu 100% mit 4 und 5 Punkten überdurchschnittlich positiv (Anhang C, Kreuzauswertung 33, S. CXXVIII). Sie begründen ihre Angaben damit, dass Mitglieder der jungen Altersgruppe zu einem überwiegenden Anteil neu in der jeweiligen Funktion sind. Ihnen ist die Aneignung von (neuem) Wissen daher ein besonderes Anliegen. Zusätzlich sind ihnen eindeutige Strukturen und Zuständigkeiten wichtig (vgl. B1-1, Kap. 4.1.1). Die Zielgruppe, der über 70-Jährigen möchte vor ihrem individuellen Ausstieg die Gelegenheit nutzen, Wissen aus den vielen Jahren der Tätigkeit zu übergeben und so weiterzugeben, dass es von anderen genutzt werden kann.

(E1-8) Eine regelmäßige Reflexion, mit der Möglichkeit zu Anpassungen des Vorgehens im Fusionsprozess, ist erforderlich.

Den Interviewten aus einer Kirchengemeinde, die aus vier oder mehr Kirchengemeinden fusioniert hatten, war diese Thematik besonders wichtig. Sie votierten zu 100% und damit überdurchschnittlich mit 4 oder 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 34, S. CXXIX). Je mehr Kirchengemeinden an einem Fusionsprozess beteiligt sind, desto höher ist der individuelle Abstimmungsbedarf mit den zahlreichen Organisationsmitgliedern. Hierzu zählen insbesondere auch die Reflexion des Fusionsprozesses und die gemeinsame Anpassung während des Vorgehens. Zur Umsetzung ist eine Prozessbegleitung von besonderer Bedeutung (vgl. E1-2).

4.1.5 Gruppendynamik und Partizipation

Die fünf Aussagen im Themenfeld F *Gruppendynamik und Partizipation* wurden durchschnittlich mit einer Zustimmung von 75,88% bewertet. Die höchste Zustimmung bekam die Aussage zum Themenaspekt *Zeitpunkt der Beteiligung* (Mittelwert: 4,00 Punkte).

(F1-1) Die Dynamik in den eigenen kirchengemeindlichen Gruppen muss während des Fusionsprozesses berücksichtigt werden.

Mit 81% bewerteten die ehrenamtlichen KGR-Mitglieder leicht überdurchschnittlich die Aussage mit 4 und 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 35, S. CXLIII). Um der Frage auf den Grund zu gehen, wie es insbesondere Ehrenamtlichen gelingen kann, den Blick über die eigenen Gruppen und Aufgaben hinaus zu erweitern, wird diese Thematik im Rahmen der Abschlussveranstaltung diskutiert.

(F1-2) Die Wünsche der eigenen, kirchengemeindlichen, Gruppen müssen in die Gestaltung des Fusionsprozesses einfließen.

Diese Aussage wurde von den Pastor*innen durchschnittlich geringer bewertet als von den beiden Vergleichsgruppen (Anhang C, Kreuzauswertung 36, S. CXLIV). Angelehnt an die Auffälligkeit in der Auswertung der Aussagen D1-3 zur *Kommunikation innerhalb des Teams* und E1-5 zur *Aufgabe von Gebäuden/Standorten* wird diese Auffälligkeit im Zusammenhang des Themenkomplexes *Selbstverständnis von Pastor*innen* in der Abschlussveranstaltung erörtert.

Außerdem fällt erneut auf, dass diese Aussage von Proband*innen, die die eigene Fusion mit ausreichend (Note 4) oder schlechter benotet hatten, überdurchschnittlich positiv bewertet wurde (Anhang C, Kreuzauswertung 37, S. CXLIV). Wie bereits zuvor erläutert, hat die fehlende Berücksichtigung der Wünsche eigener Gruppen und Organisationsmitglieder Auswirkungen auf das Prozessergebnis der Fusion (vgl. u. a. E1-3, E1-4, Kap. 4.1.4).

(F1-3) Die Beteiligung aller Organisationsmitglieder ist für einen gelingenden Fusionsprozess notwendig.

Diese Aussage bewerteten hauptamtlich Angestellte überdurchschnittlich mit 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 38, S. CXLV). Die Auffälligkeit lässt sich erneut damit begründen, dass die meisten Hauptamtlichen kein Mitglied des Leitungsgremiums sind und ihnen daher die Beteiligung aller Organisationsmitglieder auch über den KGR hinaus ein wichtiges Anliegen ist (vgl. u. a. E1-4, E1-5, Kap. 4.1.4; F1-4).

Zudem bewerten Teilnehmende, die sich einer Kirchengemeinde zugehörig fühlten, die sie geographisch sowohl städtisch als auch ländlich verorteten, unterdurchschnittlich mit 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 39, S. CXLV). Dieser Umstand wird in der Abschlussveranstaltung im Rahmen einer Diskussion zum Themenbereich „Komplexität einer Stadt-Land-Fusion“ aufgegriffen.

(F1-4) Die Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungen im Rahmen des Fusionsprozesses ist frühzeitig und zielgerichtet erforderlich.

Aus ähnlichen Gründen wie zuvor wurde auch diese Aussage überdurchschnittlich von den Hauptamtlichen mit fünf Punkten bewertet (Anhang C, Kreuzauswertung 40, S. CXLVI; vgl. u. a. E1-4, E1-5, Kap. 4.1.4; F1-3).

Je mehr Kirchengemeinden die Fusionsgemeinde vereinte, desto höher wurde die Aussage bewertet (Anhang C, Kreuzauswertung 41, S. CXLVI). Dieser Aspekt wird in der Abschlussveranstaltung mithilfe eines Vergleichs der Charaktereigenschaften von Fusionen mit bis zu drei Kirchengemeinden und von mehr als vier Kirchengemeinden vertieft.

(F1-5) Ein unterschiedlich intensives Interesse an den Beteiligungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder birgt ein Konfliktpotenzial.

Analog zu den Aussagen E1-5 (vgl. Kap. 4.1.4), F1-3 und F1-4 bewerteten erneut die Hauptamtlichen diese Aussage überdurchschnittlich positiv. Im Gegensatz dazu votierten die ehrenamtlichen Kirchengemeinderäte prozentual im Vergleich zu den Hauptamtlichen und Pastor*innen am seltensten mit 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 42, S. CXLVII). Hierbei ist entsprechend zu Aussage E1-5 zur *Aufgabe von Gebäuden/Standorten* anzumerken, dass ein umfangreiches Beteiligungsangebot, so wie es u. a. von den Hauptamtlichen eingefordert wird, eine erhöhte Komplexität und somit in der Regel einen erhöhten Zeitbedarf mit sich bringt (vgl. Kap. 4.1.4).

4.1.6 Kommunikation und Transparenz

Die fünf Aussagen im Themenfeld G *Kommunikation und Transparenz* wurden durchschnittlich mit einer Zustimmung von 77,52% bewertet. Die geringste Zustimmung entfiel auf die Aussage zum Themenaspekt *Kommunikationsrhythmen* (Mittelwert: 2,81 Punkte). Am meisten Zustimmung bekam die Aussage zum Themenaspekt *Offenheit in der Kommunikation* (Mittelwert: 4,66 Punkte).

(G1-1) Die bewusste Entwicklung einer gemeinsamen Sprache in der neuen, fusionierten Kirchengemeinde ist für ein gutes Miteinander erforderlich.

Diese Aussage wurde von 100% der 20- bis 29-Jährigen und damit überdurchschnittlich mit 1, 2 oder 3 Punkten bewertet (Anhang C, Kreuzauswertung 43, S. CLVIII). Zusätzlich votierten Teilnehmende, die die eigene Fusion mit mangelhaft (Note 5) benotet hatten, unterdurchschnittlich zu 0% mit 4 oder 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 44, S. CLVIII). Beide Sachverhalte lassen sich aufgrund der vorliegenden Ergebnisse nicht begründen und werden mithilfe einer Diskussion zum Themakomplex *Bedeutung einer gemeinsamen Sprache* in der Abschlussveranstaltung aufgegriffen.

(G1-2) Eine einheitliche und klare Kommunikationsstruktur bietet Sicherheit und Orientierung bei allen Organisationsmitgliedern.

Diese Aussage bewerteten Teilnehmende, die einer Kirchengemeinde mit mehr als 7.500 Gemeindegliedern angehören (Anhang C, Kreuzauswertung 45, S. CLIX) sowie jene, deren Kirchengemeinde aus mehr als vier Kirchengemeinden fusioniert hatten, überdurchschnittlich mit 4 und 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 46, S. CLIX). Daraus lässt sich ableiten, dass je größer eine Kirchengemeinde ist – sei es aufgrund der ehemaligen Kirchengemeinden oder der aktuellen Gemeindegliederanzahl – eine einheitliche und klare Kommunikationsstruktur notwendig ist, um alle Organisationsmitglieder im Fusionsprozess abzuholen und ihnen Sicherheit und Orientierung zu bieten. Gleiches bestätigten die Interviewten, welche die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) bewertet hatten. Auch sie votierten überdurchschnittlich mit 4 oder 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 47, S. CLIX).

(G1-3) Die Nutzung von verschiedenen Kommunikationsformaten (z.B. Homepage, Gemeindebrief, Social Media) ist für die verschiedenen Zielgruppen der neuen, fusionierten Kirchengemeinde notwendig.

Dieser Aussage stimmten die 20- bis 49-Jährigen genau wie die 70- bis 79-Jährigen überdurchschnittlich mit jeweils allen Stimmen mit 3, 4 oder 5 Punkten zu (Anhang C,

Kreuzauswertung 48, S. CLX). Während die jüngere Zielgruppe insbesondere den Ausbau der digitalen Kommunikation fokussiert, fordert die ältere Zielgruppe weiterhin die Nutzung von analoger Kommunikation, wie beispielsweise über den Gemeindebrief (Anhang C, G2, S. CLXX – CLXXII).

(G1-4) Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten.

Diese Aussage wurde von allen Teilnehmenden mit einem Mittelwert von 2,81 bewertet. Damit stellt die Bewertung dieser Aussagen den niedrigsten Zustimmungswert aller 33 Aussagen dar (Anhang B, S. CLXI). Dieser Umstand ist grundsätzlich mit einem erhöhten Arbeitsaufwand bei den Informierenden zu erklären. Dies spiegeln auch die Ergebnisse der Pastor*innen und ehrenamtlichen Kirchengemeinderäten im Vergleich zu den Hauptamtlichen wider. Während die ersten beiden Gruppen als Informierende zu 39% bzw. 38% mit keiner Angabe, 1 oder 2 Punkten antworteten, votierten die Hauptamtlichen, jene die informiert werden möchten, überdurchschnittlich mit 5 Punkten (Anhang C, Kreuzauswertung 49, S. CLXI; vgl. u. a. E1-5, Kap. 4.1.4; F1-5, Kap. 4.1.5).

Außerdem beurteilten Mitglieder in Kirchengemeinden, die sich aktuell in einem Sondierungs- und Fusionsprozess befanden, diese Aussage überdurchschnittlich mit 1 und 2 Punkten oder machten keine Angabe (Anhang C, Kreuzauswertung 50, S. CLXI). Dies lässt sich dadurch begründen, dass diese Aussage vor einer erfolgten Fusion schwer abzusehen ist. Grundsätzlich sollte eine Prozessberatung dafür sensibilisieren, die frühzeitige und umfassende Kommunikation mit allen Organisationsmitgliedern in den Blick zu nehmen (vgl. u. a. F1-3, Kap. 4.1.5).

(G1-5) Eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf den Fusionsprozess.

Diese Aussage hat mit einem Mittelwert von 4,66, die höchste Zustimmung aller Aussagen erhalten.

Überdurchschnittlich positiv wurde die Aussage von Teilnehmenden bewertet, die Kirchengemeinden angehören, die aus vier oder mehr Kirchengemeinden fusioniert hatten (Anhang C, Kreuzauswertung 51, S. CLXII). Es lässt sich daraus ableiten, dass neben einer einheitlichen und klaren Kommunikationsstruktur generell auch eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation in Fusionsgemeinden, die aus vielen Kirchengemeinden zusammengeschlossen wurden, von großer Bedeutung ist (vgl. u. a. G1-2).

4.2 Hypothesen für eine gelingende Fusion

Auf der Grundlage des Theorieverständnisses und der digitalen Befragung wurden Hypothesen für eine gelingende Fusion entwickelt. Dabei wurden alle Aspekte aus den Aussagen berücksichtigt, die mit 4,0 oder besser im Mittelwert aller Teilnehmenden bewertet wurden. Zusätzlich wurden alle Codes in die Hypothesenbildung eingeschlossen, die mindestens achtmal zur Codierung verwendet wurden. Auf dieser Grundlage wurden 16 von 33 Aussagen (vgl. Anhang D, S. CLXXIV) und 30 der 49 verwendeten Codes (vgl. Anhang D, S. CLXXV) für die Hypothesenbildung herangezogen. Jene 46 Aspekte wurden nach zehn thematischen Kategorien geordnet und hieraus zehn Hypothesen gebildet. Dem Anhang D kann der Ursprung der jeweiligen Hypothesenelemente entnommen werden. (vgl. Anhang D, S. CLXXVI – CLXXXV).

Die Nummerierung gibt keine vergleichende Wertigkeit zwischen den Hypothesen an.

1. Im Rahmen eines Fusionsprozesses müssen die Gemeindeglieder aktiv einbezogen werden, Vor- und Nachteile diskutiert und insbesondere die Notwendigkeit sowie die Ziele des Prozesses frühzeitig und transparent kommuniziert werden. Entscheidend ist weiterhin eine Verlässlichkeit in den Aussagen.

Die Hypothese 1 beinhaltet den Themenbereich *Transparenz* und die Inhalte weisen Bezüge zu den Freitextantworten auf die Fragen B2 [Veränderungen im KGR], D2 [Freiwilligenkoordination/-management] sowie der Aussage G1-5 [Offenheit in der Kommunikation] auf (Anhang D, Hypothese 1, S. CLXXVI). Außerdem berücksichtigt die Hypothese die Beweggründe einer Fusion (Kap. 2.2.3).

2. Eine paritätische Zusammensetzung der Gremien fördert die Gleichberechtigung und somit die Augenhöhe im Fusionsprozess. Bei Gremienbesetzungen ist eine Vielfältigkeit der Mitglieder anzustreben und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Gremiengröße im Blick zu behalten.

Die zweite Hypothese kann mit einer *paritätischen Zusammensetzung* überschrieben werden. Hierin werden insbesondere Auswertungsaspekte der Fragen B2 [Veränderungen im KGR] und E2 [Augenhöhe der Fusionspartner*innen] berücksichtigt (Anhang D, Hypothese 2, S. CLXXVII). Auf der Grundlage der Kirchengemeinde als Freiwilligenorganisation (Kap. 2.1.1) und Partizipationsorganisation (Kap. 2.1.3) lassen sich die Inhalte auch im theoretischen Hintergrund wiederfinden.

3. Die Offenheit für das Zusammenwachsen wird durch eine Haltung des gegenseitigen Respekts und Vertrauens gefördert. Intensives Kennenlernen mit Austauschmöglich-

keiten weckt das gegenseitige Interesse. Entscheidend ist zudem, Raum für Kritik zu geben, den Fusionsprozess nicht zu idealisieren und durch einen ehrlichen Umgang um eine Kompromissbereitschaft aller Organisationsmitglieder zu werben.

Jene Hypothese beschäftigt sich mit dem Themenkomplex des Zusammenwachsens und basiert auf den Antworten auf die Fragen B2 [Veränderungen im KGR], D2 [Freiwilligenkoordination/-management], E2 [Augenhöhe der Fusionspartner*innen] sowie F2 [Partizipation/Beteiligung] (Anhang D, Hypothese 3, S. CLXXVIII). Anhand des Veränderungsmanagements (Kap. 2.3.1) und der Veränderungsphasen (Kap. 2.3.2) lassen sich die Inhalte auch theoretisch begründen.

4. Die Partizipation und die damit einhergehende Gelegenheit zur Beteiligung muss den Organisationsmitgliedern frühzeitig angeboten werden. Dabei sind der Umfang und die Methodenauswahl von entscheidender Bedeutung, damit die Beteiligung zielgerichtet erfolgt. Weiterhin ist eine projektartige Mitarbeit zu ermöglichen, die die Wahrung persönlicher Grenzen berücksichtigt.

Die vierte Hypothese beschäftigt sich mit der *Partizipation*. Sie beinhaltet Aspekte aus den Antworten auf die Fragen B2 [Veränderungen im KGR] und F2 [Partizipation/Beteiligung] sowie der Aussage F1-4 [Zeitpunkt der Beteiligung] (Anhang D, Hypothese 4, S. CLXXIX). Inhalte aus dieser Hypothese lassen sich in der Darstellung der Kirchengemeinde als Partizipationsorganisation (Kap. 2.1.3) wiederfinden.

5. Die Gestaltung der Zukunftspläne muss von Realismus und Ressourcenorientierung geprägt sein. Synergieeffekte sind zu identifizieren und zu nutzen. Dabei ist Wertschätzung und Respekt dem bisher Bestehenden entgegenzubringen und bei der Entwicklung gemeinsamer Visionen und klarer Ziele ein Gleichgewicht aus Bewahrung und Innovation zu halten.

Im Mittelpunkt der fünften Hypothese steht die *Gestaltung der Zukunft*. Sie basiert auf der Auswertung der Fragen B2 [Veränderungen im KGR], F2 [Partizipation/Beteiligung] und G2 [Transparenz in der Kommunikation] (Anhang D, Hypothese 5, S. CLXXX). Es lassen sich sowohl Bezüge zu den Beweggründen für eine Fusion (Kap. 2.2.3) als auch zum Veränderungsmanagement (Kap. 2.3.1) herstellen.

6. Ein Kommunikationskonzept, bestehend aus einer einheitlichen Kommunikationsstruktur, klaren Zuständigkeiten und der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, fördert den Fusionsprozess. Persönliche Gespräche müssen angeboten werden und eine geeignete Intensität der Informationsvermittlung im Spannungsfeld des

Bedürfnisses nach Informationen und einer Überforderung, gemeinsam gefunden werden.

Die sechste Hypothese ist mit dem Feld der *Kommunikation* zu überschreiben. Es werden Codierungen der Antworten auf die Fragen E2 [Augenhöhe der Fusionspartner*innen] und G2 [Transparenz in der Kommunikation] sowie die Aussagen G1-2 [Kommunikationsstruktur(en)] und G1-3 [Kommunikationsformate] berücksichtigt (Anhang D, Hypothese 6, S. CLXXXI).

7. Zu Beginn muss eine gemeinsame Einigung über die Arbeitsweisen erzielt werden. Diese beinhaltet eine Diskussionskultur basierend auf Kompromissbereitschaft. Aufgrund der Steigerung der Komplexität empfiehlt sich, die Leitungsaufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen und gleichzeitig Doppelstrukturen zur Arbeitsentlastung abzubauen. Eine gute Dokumentation und Ablage von Informationen ist für den Fusionsprozess von besonderer Bedeutung. Weiterhin notwendig ist die regelmäßige Reflexion des Fusionsprozesses.

Hypothese 7 beschäftigt sich mit dem Komplex der *Arbeitsweisen*. Sie beruht auf Aussagen auf die Fragen B2 [Veränderungen im KGR], E2 [Augenhöhe der Fusionspartner*innen], F2 [Partizipation/Beteiligung] sowie den Aussagen E1-7 [Wissensmanagement] und E1-8 [Reflexion des Prozesses] (Anhang D, Hypothese 7, S. CLXXXII). Außerdem sind Bezüge zum Veränderungsmanagement (Kap. 2.3.1) und den Phasenmodellen der Veränderung (Kap. 2.3.2) zu attestierten.

8. Die Fusion muss als Prozess, weit über die Gründung der neuen Kirchengemeinde hinaus, verstanden werden. Gleichzeitig muss der Prozess kompakt gehalten bzw. untergliedert werden, um ihn verständlich zu gestalten. Gemeinsam muss eine Priorisierung der (konfliktreichen) Themen vorgenommen werden. Eine externe Prozessberatung unterstützt einen Fusionsprozess.

Die achte Hypothese beinhaltet Aspekte der Prozessgestaltung. Hierzu wurden Themen aus den Antworten auf die Fragen B2 [Veränderungen im KGR], E2 [Augenhöhe der Fusionspartner*innen] und F2 [Partizipation/Beteiligung] sowie der Aussage E1-2 [Begleitung des Veränderungsprozesses] berücksichtigt (Anhang D, Hypothese 8, S. CLXXXIII). Zusätzlich lassen sich Verbindungen zur Prozessberatung (Kap. 2.4) finden.

9. Zu Prozessbeginn müssen Bedarfe, Wünsche und Sorgen erhoben werden und daraus gemeinsame Ziele für den Fusionsprozess formuliert werden. Die Standorte und Angebote sind im Zuge des Fusionsprozesses hinsichtlich ihrer Zukunftstauglichkeit

zu überprüfen. Dabei sind jedoch Veränderungen und Anpassungen unabhängig vom Fusionsprozess zu betrachten und zu begründen.

Die neunte Hypothese widmete sich *Prozessinhalten*. Hierzu wurden Codierungen zu B2 [Veränderungen im KGR] und die Aussagen E1-3 [Erhebung von Bedarfen, Wünschen und Sorgen], E1-5 [Aufgabe von Gebäuden/Standorten] sowie E1-6 [Umfang von Veränderungen] berücksichtigt (Anhang D, Hypothese 9, S. CLXXXIV). Außerdem lassen sich Verbindungen zum Veränderungsmanagement (Kap. 2.3.1) und den Phasen der Veränderung (Kap. 2.3.2) feststellen.

10. Angestellte müssen in alle Themen einbezogen werden, die deren Arbeitsbereich betreffen. Eine individuelle Personalführung und eine langfristigen Stellenplanung fördern die Orientierung und das Sicherheitsgefühl der Hauptamtlichen.

Die abschließende Hypothese kann mit dem Themenbereich Personalentwicklung überschrieben werden. In der Hypothesenbildung wurden Aspekte der Beantwortung der Frage G2 [Transparenz in der Kommunikation] sowie den Aussagen D1-1 [Personalverantwortung] und D1-2 [(Langfristige) Stellenplanungen und fusionsbedingte Veränderungen] berücksichtigt (Anhang D, Hypothese 10, S. CLXXXV). Einzelne Inhalte weisen auch einen Bezug zur Kirchengemeinde als Partizipationsorganisation (Kap. 2.1.3) auf.

Die Abbildung 11 zeigt die inhaltlichen Beziehungen zwischen den Hypothesen und gibt jeweils die zentrale thematische Verbindung an.

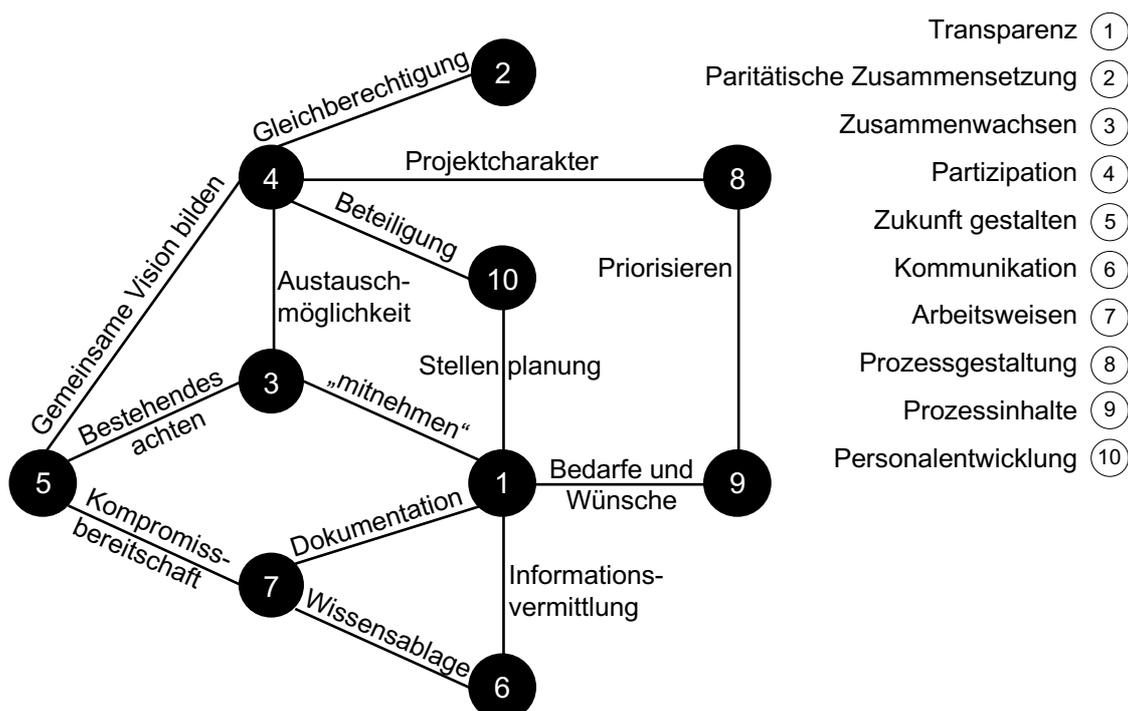


Abb. 11: Vernetzung der Hypothesen für eine gelingende Fusion

Alle zehn Hypothesen weisen mindestens zu einer weiteren eine eindeutige thematische Beziehung auf. Die Hypothesen 1 *Transparenz* (fünf Verbindungen) und 4 *Partizipation* (vier Verbindungen) sind am stärksten vernetzt. Im Rahmen der Abschlussveranstaltung mithilfe einer kommunikativen Validierung werden den Proband*innen die entstandenen Hypothesen für eine gelingende Fusion präsentiert und mit ihnen diskutiert (vgl. Kap. 4.3.2).

4.3 Abschlussveranstaltung mit kommunikativer Validierung

Den zweiten Teil des Forschungsdesigns stellt die Abschlussveranstaltung mit einer kommunikativen Validierung der Ergebnisse dar. Im Rahmen einer zweistündigen Veranstaltung mit Proband*innen (vgl. Kap. 3.1.4), welche zu 77,8% bereits an der digitalen Befragung teilgenommen hatten, wurden zum einen Auffälligkeiten aus der Auswertung der digitalen Befragung diskutiert (Kap. 4.3.1) und zum anderen die Hypothesen für eine gelingende Fusion debattiert (Kap. 4.3.2).

4.3.1 Diskussion der Auffälligkeiten aus der digitalen Befragung

Im Rahmen der Abschlussveranstaltung wurden die zuvor benannten Auffälligkeiten aus der digitalen Umfrage (Kap. 4.1) in Kleingruppen und mithilfe von Fragen (Anhang E, S. CLXXXVII) diskutiert. Es wurde das Ziel verfolgt, die unspezifischen Aspekte möglichst vielschichtig zu erörtern. Alle Diskussionen wurden moderiert und die Ergebnisse in Form von Stichworten dokumentiert (Anhang E, S. CLXXXVIII – CXCV).

(A) Was verstehen Sie unter intensiver Netzwerkarbeit Ihrer Kirchengemeinde? Welche Aspekte der Netzwerkarbeit sind förderlich für den Fusionsprozess?

Diese Diskussionsfragen basieren auf Auffälligkeiten in den Aussagen B1-2 [Organisationsform] durch jene Proband*innen, die die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) benotet hatten (Kap. 4.1.1) sowie C1-5 [Rolle & Funktion des Netzwerkes im Fusionsprozess] durch die Angaben derer, die sich einer städtisch und ländlich verorteten Kirchengemeinde zugehörig fühlen (Kap. 4.1.2).

Hinsichtlich der Arbeit in Netzwerken sei eine Regelmäßigkeit notwendig (Anhang E, Diskussionsfrage A, S. CLXXXVIII, 1). Es müsse eine Transparenz über die Netzwerkarbeit innerhalb der Organisation vorherrschen (ebd., 3) und gleichzeitig eine Vertrauensbasis geschaffen werden (ebd., 9). In der Kommunikation könne jedoch nur dafür Sorge getragen werden, dass alle informiert würden und nicht dafür, dass alle informiert seien (ebd., 4). Widerstände seien in Netzwerken ernst zu nehmen und zu bearbeiten (ebd., 17). Dies gelte auch für die Organisationsmitglieder der Kirchengemeinde, die

gegenüber Netzwerken bzw. Netzwerkpartner*innen, wie beispielsweise Fusionspartner*innen, Vorbehalte hätten.

Förderlich sei eine klare Finanzverteilung sowie die Vereinbarung eindeutiger Zuständigkeiten (ebd., 11) innerhalb eines Netzwerkes. Runde Tische (ebd., 13) unter Beteiligung der Kommunalpolitik (ebd., 14) hätten sich als gewinnbringend für den Aufbau von Netzwerken erwiesen. In einigen Netzwerken habe sich zudem eine Vereinsgründung (ebd., 12) als sinnvoll für den Fusionsprozess erwiesen. Schlussendlich wird von den Teilnehmenden attestiert, dass ein Konzept für die Netzwerkarbeit der Kirchengemeinden zielführend und orientierungsförderlich (ebd., 14) sowie externe Unterstützung beim Netzwerkdesign hilfreich seien (ebd., 18).

(B) Was braucht es für eine gemeinsame Identitätsbildung? Was ermöglicht oder verhindert sie? Welche Rolle spielt die Organisationskultur Ihrer Kirchengemeinde für die Identitätsbildung?

Diese Diskussionsfragen beleuchten die Bewertungen der Aussage C1-1 [Wandel der Kultur(en)], und zwar jener, die die eigene Fusion mit mangelhaft (Note 5) benoteten sowie der Aussage C1-2 [Gemeinsame Identität/Leitbild] derjenigen, die die eigene Kirchengemeinde geographisch als städtisch und ländlich verorteten (Kap. 4.1.2).

Für eine gemeinsame Identitätsbildung sei die Förderung von Gemeinsamkeiten, beispielsweise durch gemeinsame Aktivitäten, hilfreich (Anhang E, Diskussionsfrage B, S. CLXXXIX, 2). Weiterhin sei viel Austausch (ebd., 7) notwendig und ein gewisser „Mut zur Lücke“ (ebd., 5) hilfreich für die Identitätsbildung. Es könne nicht alles geplant sein und das gesamte Vorhaben brauche vor allem Zeit zum Gedeihen (ebd., 3). Es ginge darum, den richtigen Zeitpunkt abzuwarten und aus Herausforderndem gemeinsam zu wachsen (ebd., 4). Schlussendlich stehe im Mittelpunkt der Identitätsbildung die Entwicklung einer gemeinsamen Vision der Zusammenarbeit (ebd., 1).

Ermöglicht werde dieses Vorhaben, wenn alle Organisationsmitglieder sich dafür einsetzen und dies intrinsisch wollen würden (ebd., 8). Es sei jedoch zu berücksichtigen, dass es Fusionsprozesse gäbe, die aufgrund äußerer Umstände und nicht innerer Motivation stattfinden (ebd., 13). Daher sei es umso wichtiger, eine Veränderungsbereitschaft einzubringen (ebd., 9). Es müsse losgelöst von bisherigen Strukturen neu gedacht werden. Eine „Alles-wie-es-war“-Mentalität (ebd., 10) verhindere die gemeinsame Identitätsbildung. Man müsse reduzieren (ebd., 12) und Bestehendes überdenken (ebd., 11) können.

Eine Organisationskultur, die ein Miteinander, Werte und Normen sowie Regeln in den Mittelpunkt stelle, fördere eine gemeinsame Identitätsbildung (ebd., 14). Für diese Form

der Organisationskultur sei eine Offenheit nötig (ebd., 17), die auf klaren Strukturen und einem regen Informationsfluss basiere (ebd., 18). Es würde „Kümmerer“ (ebd., 18) brauchen, die sich ständig für den Prozess einsetzen.

(C) Was charakterisiert eine Fusion, die Sie mit sehr gut (Note 1) benoten würden?

Die Diskussionsfrage C setzt sich mit der Bewertung der Aussagen C1-3 [Kirchenbilder] (Kap. 4.1.2), D1-3 [Kommunikation innerhalb des Teams] (Kap. 4.1.3) und E1-2 [Begleitung des Veränderungsprozesses] (Kap. 4.1.4), jeweils jener, die die eigene Fusion mit sehr gut (Note 1) benotet hatten, auseinander. Sie wurde sowohl von einer Gruppe von ehrenamtlichen Kirchengemeinderäten als auch einer aus Pastor*innen und hauptamtlich Mitarbeitenden zusammengesetzten Kleingruppe gesondert diskutiert.

Den ehrenamtlichen Kirchengemeinderäten war es wichtig zu betonen, dass eine Fusion „menschengemacht“ (Anhang E, Diskussionsfrage E, S. CXC, 1) sei. Es würde ein toleranter Umgang (ebd., 3) notwendig sein, der durch eine „Sympathie unter den beteiligten Personen“ (ebd., 2) vereinfacht würde. Die Pastor*innen und hauptamtlich Beschäftigten ergänzten, es komme darauf an, sich kennenzulernen (ebd., 16) und durch gezieltes Teambuilding (ebd., 17) zusammenzuwachsen. Hieraus würde sich solides Vertrauen entwickeln (ebd., 16). Für eine sehr gute Bewertung sei es notwendig, dass alle Organisationsmitglieder beteiligt würden (ebd., 10), keine „Lagerbildung“ (ebd., 9) entstehe und persönliche Befindlichkeiten nicht im Vordergrund ständen (ebd., 11). Gefördert werde dies, wenn man bereits vor der Fusion vernetzt gearbeitet habe (ebd., 14). Eine sehr gute Fusion stelle, so die ehrenamtlichen Kirchengemeinderäte, einen Mehrwert für die Gemeindegemeinschaft dar (ebd., 8). Das Ziel sei es, dass am Ende alle in der neuen fusionierten Kirchengemeinde angekommen seien (ebd., 6). Schlussendlich sei es in freiwilligen Fusionsprozessen leichter, eine sehr gute Bewertung der eigenen Fusion zu realisieren (ebd., 4).

(D) Welche Erfahrungen haben Sie mit der Beteiligung von Organisationsmitgliedern gemacht? Welche Erfahrungen haben Sie speziell mit der Beteiligung von Mitarbeitenden gemacht? Wann erscheint Ihnen Beteiligung wichtig und warum? Wann erscheint Ihnen Beteiligung nicht förderlich und warum?

Diese Diskussionsfragen basieren auf der Bewertung durch Pastor*innen der Aussagen C1-2 [Gemeinsame Identität/Leitbild] (Kap. 4.1.2), D1-3 [Kommunikation innerhalb des Teams] (Kap. 4.1.3), E1-5 [Aufgabe von Gebäuden/Standorten] (Kap. 4.1.4) und F1-2 [Umgang mit dem Gruppeninteresse] (Kap. 4.1.5). Diese Fragen wurden mit einer Kleingruppe ausschließlich aus Pastor*innen bestehend diskutiert.

Grundsätzlich sei festzuhalten: „Egal, wieviel man kommuniziert, den einen ist es zu viel und den anderen zu wenig“ (Anhang E, Diskussionsfrage D, S. CXCI, 2). Die Gruppe von Pastor*innen stellte zudem fest, dass Hauptamtliche oft gar nicht wirklich beteiligt werden wollten, sich hinterher jedoch stets beschwerten würden (ebd., 3). Hinzu komme, dass der Anspruch der Hauptamtlichen oft höher sei als die effektive Bereitschaft zur Mitgestaltung (ebd., 4). Zusätzlich seien die Ressourcen von Ehren- und Hauptamtlichen überschaubar (ebd., 5), Beteiligung hingegen würde Zeit und eine intensive Beschäftigung mit den Sachverhalten benötigen (ebd., 8). Es wurde die Frage in den Raum gestellt, wann Beteiligung überfordere (ebd., 6). Wenn dies der Fall sei, erscheine Beteiligung als nicht förderlich (ebd., 10). Ebenso wenig erfolgsversprechend sei es, wenn Bremser*innen „zu viel Raum“ bekämen (ebd., 10). Jedoch sei ein „zu viel“ anspruchsvoll zu definieren und müsse im Einzelfall analysiert werden (ebd., 10). Abschließend beschrieben die Pastor*innen, dass sie sich in der Regel für den Gesamtprozess verantwortlich fühlten und Ehren- sowie Hauptamtliche ausschließlich für die eigenen Bereiche (ebd., 9).

(E) Wodurch kann ein gesamtgemeindlicher Blick, über die eigenen Bereiche hinaus, gefördert werden?

Die vorliegende Diskussionsfrage thematisiert die auffällige Bewertung der ehrenamtlichen Kirchengemeinderäte der Aussage F1-1 [Umgang mit dem Gruppeninteresse] (Kap. 4.1.5). Diese Diskussionsfrage wurde analog zu Diskussionsfrage C von einer Gruppe von ehrenamtlichen Kirchengemeinderäten sowie einer weiteren Gruppe aus Pastor*innen und hauptamtlich Mitarbeitenden unabhängig voneinander erörtert.

Pastor*innen und Hauptamtlichen gelinge der Blick über die eigenen Bereiche hinaus durch ein gegenseitiges Kennenlernen und eine verstärkte Kommunikation untereinander (Anhang E, Diskussionsfrage E, S. CXCII, 7). Gemeinsam gesammelte, positive Erfahrungen seien zusätzlich hilfreich, um den Blick über den eigenen Tellerrand zu richten (ebd., 8). Grundvoraussetzung hierfür sei, „hinzuschauen, was machen die anderen“ (ebd., 11). Hierzu würden die Darstellungen im Gemeindebrief in besonderer Weise dienen (ebd., 9). Ehrenamtliche Kirchengemeinderäte ergänzten, dass regelmäßige Informationsformate (ebd., 1), unter Umständen auf digitalen Plattformen (ebd., 2), das Kennenlernen fördern würden. Zusätzlich schrieb die Gruppe der Ehrenamtlichen den Vorsitzenden der Kirchengemeinderäte eine besondere Rolle darin zu, niemanden aus dem Blick zu verlieren (ebd., 5). Weiterhin sei eine fachliche Begleitung (ebd., 5) sowie das Abhalten der Kirchengemeinderatssitzungen an verschiedenen kirchengemeindlichen

Orten hilfreich (ebd., 6). Schlussendlich sei es notwendig, sich auf andere einzulassen und eine Akzeptanz füreinander zu erzeugen (ebd., 3).

(F) Was ist zu beachten, wenn Kirchengemeinden fusionieren, die sich geographisch als städtisch und ländlich verorten?

Diese Diskussionsfrage vertieft die Bewertung der Aussage F1-3 [Einbindung der Organisationsmitglieder] derer, die die eigene Kirchengemeinde als geographisch städtisch und ländlich verorteten (Kap. 4.1.5).

Die Proband*innen hielten zunächst fest, dass die Grundvoraussetzungen, hinsichtlich „Wegen, Strukturen, Ansprüchen, Bildern von Kirchengemeinden, Traditionen“ (Anhang E, Diskussionsfrage F, S. CXCIII, 2) auf dem Land und in der Stadt unterschiedlich seien. Auf dem Land würden die großen Entfernungen (ebd., 1) und die ÖPNV-Anbindung (ebd., 4) eine besondere Herausforderung darstellen. Stadtgemeinden hingegen hätten mit größeren Unterschieden und unterschiedlicheren Organisationsprofilen zu kämpfen (Anhang E, Diskussionsfrage G, S. CXCV, 7). Bei Kirchengemeinden, die sowohl städtische Teile als auch ländliche Regionen vereinen, würden unterschiedliche Lebensgefühle aufeinanderstoßen (Anhang E, Diskussionsfrage F, S. CXCIII, 5). Jene Diversität werde als arbeitsintensiv wahrgenommen (ebd., 9).

(G) Was charakterisiert eine Fusion aus bis zu drei, im Vergleich zu mehr Kirchengemeinden?

Mit dieser Diskussionsfrage wird die Bewertung der Aussage F1-4 [Zeitpunkt der Beteiligung] von Proband*innen, deren Kirchengemeinden aus vier oder mehr Kirchengemeinden fusioniert hatten, vertieft (Kap. 4.1.5).

In Kirchengemeinden, die aus maximal drei Kirchengemeinden fusioniert hatten, würde man sich aufgrund der regionalen Nähe bereits vor der Fusion kennen (Anhang E, Diskussionsfrage G, S. CXCV, 3). Dadurch wäre ein Gleichgewicht zwischen den Fusionsgemeinden leichter erzielbar. Währenddessen stelle sich vermehrt die Frage nach der Präsenz des Gedankens, welche Kirchengemeinde die Vorherrschaft innehaben würde (ebd., 17).

Kirchengemeinden, die aus mehr als vier Kirchengemeinden gegründet werden, würden eine höhere Anzahl an unterschiedliche Interessen vereinen und die Abstimmungsprozesse seien langwieriger (ebd., 1). Die Vielfalt an Profilen und Schwerpunkten bereichere das Angebot der fusionierten Kirchengemeinde (ebd., 14). Gleichzeitig werde eine Vielfalt durch die Masse an Angeboten erzielt (ebd., 15). Dabei könnten Unterschiede

grundsätzlich eine Problematik für den Fusionsprozess darstellen (ebd., 4). Es stelle sich zudem die Frage, ob Unterschiede als Vielfalt beschrieben werden könnten (ebd., 10). Unabhängig davon würde das Zusammenwachsen von wenigen und vielen Kirchengemeinden gleichermaßen auf einer Kompromissbereitschaft (ebd., 11) und Veränderungstoleranz (ebd., 10) basieren.

(H) Wodurch lässt sich eine gemeinsame Sprache in der fusionierten Kirchengemeinde entwickeln? Wozu ist sie dienlich?

Jene Diskussionsfrage basiert auf Auffälligkeiten in der Bewertung der Aussage G1-1 [Gemeinsame Sprache entwickeln] durch jene, die 20 bis 29 Jahre alt sind und denen die eigene Fusion mit mangelhaft (Note 5) bewertet hatten (Kap. 4.1.6).

Die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, insbesondere hinsichtlich der Verwendung einer einheitlichen und präzisen Terminologie, würde dadurch gefördert, dass Kirchengemeinden bereits vor der Fusion gemeinsame Dinge umsetzen würden (Anhang E, Diskussionsfrage H, 1). Ein gemeinsames Verständnis von Gemeindeleben sei zu entwickeln (ebd., 2). Hierzu müssten gemeinsame Themen identifiziert und kommuniziert werden (ebd., 9). Zusätzlich sei auch für die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache eine klare Rollenverteilung förderlich (ebd., 7) und das Verwenden bekannter Begrifflichkeiten (ebd., 5) notwendig. All dies führe dazu, dann man „sich aufeinander ‚eingrooven‘“ (ebd., 4) würde und eine Wir-Identifikation entstehe (ebd., 2).

Dienlich sei eine gemeinsame Sprache, um ein neues gemeinsames Verständnis zu begünstigen (ebd., 16). Weiterhin würde das Zusammenwachsen gefördert (ebd., 17) und Vorurteile sowie Vorbehalte abgebaut werden (ebd., 17). Eine gemeinsame Sprache fördere auch den gemeinsamen Sprung „über schwierige Klippen“ (ebd., 18).

4.3.2 Diskussion der Hypothesen für eine gelingende Fusion

Im Rahmen der Abschlussveranstaltungen wurden die zehn Hypothesen für eine gelingende Fusion (Kap. 4.2) in Kleingruppen vertieft und reflektiert (Anhang E, S. CXCVI). Alle Austauschrunden wurden moderiert und die Ergebnisse in Form von Stichworten dokumentiert (Anhang E, S.CVCVII – CCVI).

(1) Im Rahmen eines Fusionsprozesses müssen die Gemeindeglieder aktiv einbezogen werden, Vor- und Nachteile diskutiert und insbesondere die Notwendigkeit sowie die Ziele des Prozesses frühzeitig und transparent kommuniziert werden. Entscheidend ist weiterhin eine Verlässlichkeit in den Aussagen.

Die Proband*innen verstärkten in der Validierung die Bedeutungsrelevanz der Transparenz im KGR und gegenüber der Kirchengemeinde (Anhang E, Hypothese 1, S. CXCVII, 2). Wichtig sei es, die Partizipation der Individuen zu gewährleisten (ebd., 6), ggf. erfordere dies auch eine Revision von vorangegangenen Schritten (ebd., 5), um sicherzustellen, dass niemand ausgeschlossen würde. Transparenz führe zu Klarheit und diese wiederum würde Sicherheit schaffen (ebd., 7). Es sei diesbezüglich von besonderer Bedeutung, auch Nachteile zu kommunizieren (ebd., 6). Außerdem bekräftigten die Interviewten, dass eine umfassende Beteiligung gewinnbringend für den Fusionsprozess sei (ebd., 10). Dabei seien „Hyperschnelle“ (ebd., 4) auf der einen Seite einzufangen und Skeptiker (ebd., 5) auf der anderen Seite zu ermuntern. Eine kleinschrittige Kommunikation nach innen und außen sei zudem hilfreich (ebd., 11). Abschließend konstatierten die Teilnehmenden, dass ein Spannungsverhältnis zwischen der frühzeitigen Information auf der einen Seite und der Verlässlichkeit in der Aussage auf der anderen Seite vorliegen könnte (ebd., 8). Es könnte die Gefahr bestehen, „Unsicherheiten zu streuen, wenn man zu viel zu schnell sagt“ (ebd., 9).

(2) Eine paritätische Zusammensetzung der Gremien fördert die Gleichberechtigung und somit die Augenhöhe im Fusionsprozess. Bei Gremienbesetzungen ist eine Vielfältigkeit der Mitglieder anzustreben und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Gremiengröße im Blick zu behalten.

Die Proband*innen betonten, dass zu Beginn die Repräsentanz der ehemaligen Kirchengemeinden in den Gremien der neuen fusionierten Kirchengemeinde eine wichtige Rolle spiele (Anhang E, Hypothese 2, S. CXCVIII, 5). Sie unterstrichen zusätzlich, dass eine Motivation der Menschen vorliegen müsse, Gremienarbeit machen zu wollen (ebd., 6). Es sei weiterhin auf die angemessene Größe bei der Gremienzusammensetzung zu achten (ebd., 6). Diversität im Hinblick auf eine Parität wäre zusätzlich hinsichtlich des Alters und der Arbeitsbereiche wünschenswert (ebd., 7). Die Teilnehmenden stellten sich weitergehend die Frage, inwiefern darüber hinaus eine Gleichberechtigung von Gruppen, beispielsweise hinsichtlich der Funktion, des Alters oder des kulturellen Hintergrundes erreicht werden könnte (ebd., 1).

(3) Die Offenheit für das Zusammenwachsen wird durch eine Haltung des gegenseitigen Respekts und Vertrauens gefördert. Intensives Kennenlernen mit Austauschmöglichkeiten weckt das gegenseitige Interesse. Entscheidend ist zudem, Raum für Kritik zu geben, den Fusionsprozess nicht zu idealisieren und durch einen ehrlichen Umgang um eine Kompromissbereitschaft aller Organisationsmitglieder zu werben.

Die Interviewten stellten heraus, dass das Interesse am Zusammenwachsen entscheidend sei (Anhang E, Hypothese 3, S. CXCIX, 1). Eine persönliche Ebene sei wichtig (ebd., 2), um auf Augenhöhe zusammenwachsen zu können (ebd., 3). Weiterhin verstärken die Proband*innen, dass der Fusionsprozess nicht idealisiert werden dürfe (ebd., 3) und Kritik zugelassen werden solle (ebd., 3). Es erweise sich als vorteilhaft, bereits vor der Fusion die Grundlagen für eine spätere Integration zu legen (ebd., 1).

(4) Die Partizipation und die damit einhergehenden Gelegenheit zur Beteiligung muss den Organisationsmitgliedern frühzeitig angeboten werden. Dabei sind der Umfang und die Methodenauswahl von entscheidender Bedeutung, damit die Beteiligung zielgerichtet erfolgt. Weiterhin ist eine projektartige Mitarbeit zu ermöglichen, die die Wahrung persönlicher Grenzen berücksichtigt.

Die Teilnehmenden unterstrichen die Wichtigkeit des Aspektes der projektartigen Mitarbeit. Es sei wichtig, diese zu gewährleisten und keine Dauerengagements zu erwarten (Anhang E, Hypothese 4, S. CC, 11). Es müssten zeitliche Kapazitäten berücksichtigt werden (ebd., 7) und gleichzeitig die Grenzen der Begabungen beachtet werden (ebd., 3). Die Interviewten unterstützten, dass alle Beteiligten im Auge zu behalten seien (ebd., 5) und betonten die Notwendigkeit, Menschen aktiv einzubeziehen und ggf. zu sensibilisieren (ebd., 6). Es ginge darum, Transparenz hinsichtlich der Engagements zu schaffen (ebd., 4). Mitarbeitenden müsse ein besonderer Raum geboten werden, sich einzubringen (ebd., 8). In diesem Kontext wurde die Frage danach aufgeworfen, wie ein guter Umgang geschaffen werden könne, wenn mehr als eine Person aus dem Kreis der Hauptamtlichen bereit für die Mitarbeit im KGR wäre (ebd., 9; vgl. Zusammensetzung des KGR, § 16 (3, 4) KGO, Kap. 2.1.1).

(5) Die Gestaltung von Zukunftsplänen muss von Realismus und Ressourcenorientierung geprägt sein. Synergieeffekte sind zu identifizieren und zu nutzen. Dabei ist Wertschätzung und Respekt dem bisher Bestehenden entgegenzubringen und bei der Entwicklung gemeinsamer Visionen und klarer Ziele ein Gleichgewicht aus Bewahrung und Innovation zu halten.

Die Teilnehmenden benannten diese Hypothese als ideales Ziel für einen Fusionsprozess (Anhang E, Hypothese 5, S. CCI). Sie symbolisiere zugleich auch den „Balanceakt“ (ebd., 4), den ein Fusionsprozess darstelle. Es wurde die Frage aufgeworfen, was eine Bewahrung und was eine Innovation charakterisiere (ebd., 3) und wie ein Gleichgewicht zwischen den beiden Polen aussehen und hergestellt werden könne (ebd., 3).

(6) Ein Kommunikationskonzept, bestehend aus einer einheitlichen Kommunikationsstruktur, klaren Zuständigkeiten und der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, fördert den Fusionsprozess. Persönliche Gespräche müssen angeboten werden und eine geeignete Intensität der Informationsvermittlung im Spannungsfeld des Bedürfnisses nach Informationen und einer Überforderung, gemeinsam gefunden werden.

Die Interviewten machten zunächst darauf aufmerksam, dass „Kommunikation in jeder Lebenslage zentral wichtig“ sei (Anhang E, Hypothese 6, S. CCII, 1). Grundsätzlich solle lieber zu viel als zu wenig kommuniziert werden (ebd., 2). Daher sei ein Kommunikationskonzept von entscheidender Bedeutung (ebd., 3). Damit könnten klare Zuständigkeiten benannt werden (ebd., 6). Es sei jedoch darauf zu achten, dass eine einheitliche Kommunikationsstruktur nicht zum Aufbau eines hierarchischen Systems führe (ebd., 5). Persönlichen Gesprächen wurde darüber hinaus eine wichtige Rolle im Rahmen der Kommunikationskanäle zugeschrieben (ebd., 4).

(7) Zu Beginn muss eine gemeinsame Einigung über die Arbeitsweisen erzielt werden. Diese beinhaltet eine Diskussionskultur basierend auf Kompromissbereitschaft. Aufgrund der Steigerung der Komplexität empfiehlt sich, die Leitungsaufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen und gleichzeitig Doppelstrukturen zur Arbeitsentlastung abzubauen. Eine gute Dokumentation und Ablage von Informationen ist für den Fusionsprozess von besonderer Bedeutung. Weiterhin notwendig ist die regelmäßige Reflexion des Fusionsprozesses.

Die Proband*innen unterstrichen des Aspektes der Kompromissbereitschaft, jene sei unabdingbar (Anhang E, Hypothese 7, S. CCIII, 2). Außerdem sei es ratsam, in einer fusionierten Kirchengemeinde die Leitungsaufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen (ebd., 3). Gleichwohl sei es wichtig, dass die Gesamtorganisation zentral von einzelnen Personen übernommen werde (ebd., 4). Abschließend wurde von den Teilnehmenden argumentiert, dass die Einigung auf gemeinsame Arbeitsweisen, wie in der siebten Hypothese beschrieben, eine ernst gemeinte Zustimmung aller Beteiligten voraussetze (ebd., 1).

(8) Die Fusion muss als Prozess, weit über die Gründung der neuen Kirchengemeinde hinaus, verstanden werden. Gleichzeitig muss der Prozess kompakt gehalten bzw. untergliedert werden, um ihn verständlich zu gestalten. Gemeinsam muss eine Priorisierung der (konfliktreichen) Themen vorgenommen werden. Eine externe Prozessberatung unterstützt einen Fusionsprozess.

Die Interviewten betonten die Wichtigkeit des Aspektes, dass der Fusionsprozess über die Gründung hinaus verstanden werden solle. Der Prozesse brauche eine lange Zeit (Anhang E, Hypothese 8, S. CCIV, 1). Es sei nötig, Ziele festzulegen (ebd., 3) und ein hohes Maß an direkter Kommunikation sei hilfreich für die Prozessgestaltung (ebd., 2). Wenn die Arbeit in Ausschüssen organisiert werde, sei es von Bedeutung, die Zuständigen detailliert zu beschreiben und sie voneinander abzugrenzen (ebd., 3). Weiterhin müssten Konflikte in einem geschützten Raum diskutiert werden (ebd., 4). Die Erfahrung zeige, dass eine externe Beratung für die Konfliktlösung dienlich sei (ebd., 4). Proband*innen warfen die Frage auf, inwiefern Konflikte und konfliktbehaftete Themen priorisiert und fokussiert behandelt werden sollten (ebd., 8). Abschließend wurde einer externen Begleitung eine besondere Bedeutung, entsprechend der achten Hypothese hinsichtlich der Prozessgestaltung, zugeschrieben (ebd., 2).

(9) Zu Prozessbeginn müssen Bedarfe, Wünsche und Sorgen erhoben werden und daraus gemeinsame Ziele für den Fusionsprozess formuliert werden. Die Standorte und Angebote sind im Zuge des Fusionsprozesses hinsichtlich ihrer Zukunftstauglichkeit zu überprüfen. Dabei sind jedoch Veränderungen und Anpassungen unabhängig vom Fusionsprozess zu betrachten und zu begründen.

Die Teilnehmenden bewerteten die gemeinsame Zielformulierung als elementar (Anhang E, Hypothese 9, S. CCV, 2). Dabei müsse die Unabhängigkeit von notwendigen Anpassungen, wie beispielsweise finanziellen Einsparungen aufgrund des Rückgangs an kirchensteuerlichen Zuweisungen, von fusionsbedingten Veränderungen berücksichtigt und kommuniziert werden (ebd., 1). Die Prüfung der Zukunftstauglichkeit werde als stetiger – und grundsätzlich fusionsunabhängig – notwendiger Prozess angesehen (ebd., 6). Es sei weiterhin wichtig, alle Bereiche der fusionierten Kirchengemeinde wahr und ernst zu nehmen (ebd., 3). Dabei käme insbesondere der umfassenden Wahrnehmung eine wichtige Funktion zu (ebd., 11). Die Interviewten formulierten die Sorge, dass der KGR zu „einer internen ‚Blase‘“ (ebd., 10) werde, wenn die Gemeindebedarfe nicht erhoben würden. Gleichzeitig wurde die offene Frage danach gestellt, wie eine Beteiligung aller Gemeindeglieder, über die engagierte Kerngemeinde hinaus, gelingen könne (ebd., 10). Insbesondere wenn die in der neunten Hypothese beschriebene Aufgabe von Standorten diskutiert werde, sei ein Zusammenhalt und Einbezug der gesamten Kirchengemeinde notwendig (ebd., 7). Sonst würde die Gefahr bestehen, dass alte Konflikte erneut aufbrechen könnten (ebd., 7). Abschließend sei die Trennung von Fachlichem und Emotionalen entscheidend, insbesondere wenn es um existenzielle Themen gehe (ebd., 9).

(10) Angestellte müssen in alle Themen einbezogen werden, die deren Arbeitsbereich betreffen. Eine individuelle Personalführung und eine langfristige Stellenplanung fördern die Orientierung und das Sicherheitsgefühl der Hauptamtlichen.

Die Interviewten bekräftigten die Aussage, dass eine Fusion nur mit den Hauptamtlichen zusammen umgesetzt werden könne (Anhang E, Hypothese 10, S. CCVI, 3). Hauptamtliche seien zu beteiligen (ebd., 8) und insbesondere nach innen sei der Fusionsprozess transparent zu kommunizieren (ebd., 9). Eine offene (ebd., 10), gut funktionierende Kommunikation (ebd., 7) mit klaren Aussagen und Beschlüssen sei hilfreich (ebd., 2). Die gemeinsame Stellenentwicklung der fusionierten Kirchengemeinden müsse als Vorteil angesehen werden (ebd., 11). Dadurch könne unter Umständen ein Ressourcengewinn erzielt werden (ebd., 11). Jedoch sei zu beachten, dass eine Fusion auch eine finanzielle Überlegung darstelle (ebd., 5). Gedankenexperimente, u. a. hinsichtlich zukünftiger finanzieller Einsparungen sowie damit einhergehender Stellenkürzungen, müssten intern durchgeführt werden (ebd., 6), um eine zukunftsgerichtete Positionierung zu ermöglichen. Dabei bestehe die Gefahr von Missverständnissen, zum Beispiel dadurch, dass etwaige Überlegungen bereits als spruchreif verstanden werden könnten (ebd., 6). Bei allem Handeln sei eine Vertrauensbasis elementar (ebd., 7). Hinsichtlich einer individuellen Personalführung merkten die Proband*innen an, dass je mehr Mitarbeitende eine Kirchengemeinde beschäftige, desto schwieriger eine individuelle Umsetzung sei (ebd., 12). Sie verlange in jedem Fall auch einen großen Partizipationswillen der Mitarbeitenden (ebd., 13).

4.4 Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit sind entsprechend der Leitfrage, Einflussfaktoren auf Fusionsprozesse von ev.-luth. Kirchengemeinden untersucht worden. Es ist festzuhalten, dass die Beteiligung der Organisationsmitglieder einen Einfluss auf den Fusionsprozess von ev.-luth. Kirchengemeinden hat. Durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes wird sichtbar, dass bei der Partizipation neben dem Umfang der Einbindung auch der Zeitpunkt von Bedeutung ist. Bei der Planung und Durchführung von Beteiligungsformaten sind die kirchengemeindlichen Mitarbeitenden in besonderer Weise zu berücksichtigen. Denn es wurde konstatiert, dass es für das Gelingen eines Fusionsprozesses notwendig sei, die Hauptamtlichen umfassend einzubeziehen. Durch eine transparente Vorgehensweise im Prozess gelängen eine Einbindung und Partizipation der Organisationsmitglieder. Ferner hat die Kommunikation innerhalb einer fusionierten Kirchengemeinde Einfluss auf den Fusionsprozess. Die Studie zeigt, dass es hilfreich ist, eine Vielzahl verschiedener Kommunikationskanäle zu nutzen, um die viel-

schichtigen Informationsbedürfnisse der Organisationsmitglieder zu erfüllen. Außerdem wurden die Aspekte der Augenhöhe und Parität in der Zusammensetzung von Gremien als Einflussfaktoren bezeichnet. Für die gemeinsame Gestaltung der Zukunft ist darüber hinaus eine Kompromissbereitschaft aller Beteiligten als Einflussfaktor benannt worden. Hinsichtlich der Arbeitsweisen in der fusionierten Kirchengemeinde wurde darauf hingewiesen, dass ein Konsens aller Beteiligten über die gemeinsamen Vereinbarungen von Bedeutung für den Fusionsprozess ist. Abschließend wurde deutlich, dass für den Prozess des Zusammenwachsens Geduld ein wichtiger Faktor ist. Es ist hilfreich, wenn die Mitglieder der fusionierten Kirchengemeinden bereits vor der Fusion vernetzt gearbeitet haben.

Grundsätzlich wird darauf hingewiesen, dass die Beweggründe für einen Fusionsprozess einen Einfluss auf das Resultat der Fusion haben. Die Proband*innen beschrieben, dass es in einem freiwilligen Fusionsprozess leichter ist, eine sehr gute Bewertung der eigenen Fusion zu realisieren.

4.5 Auswirkungen auf (kirchliche) Organisationsentwicklung

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit wirken sich auf vielfältige Weise auf die (kirchliche) OE aus. Der OE ist ein thematischer Sensibilisierungsauftrag zuzuschreiben. Dieser basiert auf dem Umstand, dass Interviewte aus Kirchengemeinden, die sich aktuell in einem Sondierungs- oder Fusionsprozess befanden, die Bedeutung einzelner Themen anders einschätzten als andere Proband*innen. Insbesondere bei Aufgaben, die retrospektiv von Interviewten aus bereits fusionierten Kirchengemeinden als sinnvoll für den Prozessbeginn angesehen wurden, kommt der OE als Prozessberatung eine Sensibilisierungsverantwortung zu.

Interviewte, deren Kirchengemeinde sich derzeit in einem Sondierungs- oder Fusionsprozess befand, bewerteten die Notwendigkeit, Bedarfe, Wünsche und Sorgen aller Organisationsmitglieder zu Beginn des Fusionsprozesses zu erheben, unterdurchschnittlich (vgl. Kap. 4.1.4, E1-3). Ebenso priorisierten sie die frühzeitige Verständigung über Ziele und Themen des Fusionsprozesses im Gegensatz zu Mitgliedern aus bereits fusionierten Kirchengemeinden unterdurchschnittlich (vgl. Kap. 4.1.1, B1-4). Beide Thematiken wurden von denen, die einer bereits fusionierten Kirchengemeinde angehörten, als wichtige Einflussfaktoren auf den gesamten Fusionsprozess beschrieben. In diesem Kontext kommt der OE der Auftrag zu, als Prozessberatung bereits in einem frühen Stadium der Sondierungsphase auf die Bedeutung der Thematiken hinzuweisen und mögliche Methoden zur Umsetzung anzubieten.

Im Forschungsprojekt wurde vermehrt der Wunsch nach einer Entlastung und damit einhergehend der Nutzung von Synergieeffekten als Beweggrund für die Fusion geäußert (vgl. Kap. 2.2.3). Ellebracht, Lenz, Geisler und Osterhold (2018) erhoben, dass in 80% der Fusionsprozesse die gewünschten Synergieeffekten ausblieben (vgl. Kap 2.2.3). In diesem Kontext ist ebenfalls die OE als Prozessberatung gefragt, durch ein entsprechendes Prozessdesign einerseits Kirchengemeinden in Fusionsprozessen vor unerfüllten Erwartungen zu bewahren und andererseits die Erfolgsquote zu erhöhen.

Zusätzlich wurde der OE in der Begleitung von Fusionsprozessen eine Zuständigkeit attribuiert. Die Proband*innen des Forschungsprojektes gaben an, dass einer externen Moderation des Fusionsprozesses eine Steuerungsverantwortung zukomme, da sie durch die Methodenauswahl Einfluss auf die Prozesssteuerung habe (Anhang E, Hypothese 4, S. CC, 1). Gleichzeitig wurde formuliert, dass eine gute Vertrauensbasis in die Prozessberatung vonnöten ist, um einen erfolgreichen Prozess zu absolvieren (Anhang E, Hypothese 3, S. CXCIX, 3).

Abschließend lässt sich konstatieren, dass aufgrund der aktuellen umfangreichen Veränderungen im kirchlichen Bereich (vgl. Kap. 1) der OE als Profession in vielfältigen Veränderungsprozessen, u. a. Fusionsprozessen, eine verstärkte Bedeutung im kirchlichen Handeln zukommt.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. & Schön, D. (2008). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis* (3. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of American Institute of Planners*, 1969 (4), 216 – 244.
- Baumfeld, L. & Riermeier, I. (2020). Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden. Eine Studie im Auftrag des Oberkirchenrates der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Abgerufen am 16.08.2023 von www.elk-wue.de/fileadmin/Downloads/Service/SPI-24plus/Downloads/Bericht_Wirkfaktoren_fuer_gelingende_Fusionen_von_Kirchengemeinden.pdf
- Bayer, F., Appelhans, L., Wolf, E. (2013). Prinzipien für die Gestaltung der Prozessarchitektur. In F. Bayer & H. Kühn (Hrsg.), *Prozessmanagement für Experten* (S. 37 – 56). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Becker, H. & Lagosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (5. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Dessoy, V. (2016). Partizipation und Leitung in der Kirche. In E. Kröger (Hrsg.), *Wie lernt Kirche Partizipation. Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen – Angewandte Pastoralforschung* (2. Auflage, S. 71 – 90). Würzburg: Echter.
- Einführungsgesetz zur Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (EGVerf) idF vom 7. Januar 2012 zuletzt geändert durch Artikel 2 des Kirchengesetzes vom 31. März 2023 (KABl. A Nr. 28 S. 71, 72)
- Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L. & Osterhold, G. (2018). *Systemtische Organisations- und Unternehmensberatung* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Evangelische Kirche im Rheinland (2020). Fusion von Kirchengemeinden. Abgerufen am 16.08.2023 von www.gemeinde-kirchenentwicklung.ekir.de/wp-content/uploads/2021/04/leitfaden_fusionen_kirchengemeinden.pdf
- Evangelische Kirche in Deutschland (2004). Kirchenmitgliederzahlen am 31.12.2003. Abgerufen am 31.07.2023 von www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/kimi_2003.pdf
- Evangelische Kirche in Deutschland (2021). Gezählt 2021. Abgerufen am 16.08.2023 von www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2021.pdf
- Evangelische Kirche in Deutschland (2023a). Evangelische Kirche in Deutschland. Wer wir sind und was wir tun. Abgerufen am 11.08.2023 von www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/EKD_Faltblatt_DE_2023.pdf

- Evangelische Kirche in Deutschland (2023b). Kirchenmitgliederzahlen Stand 31.12.2022 – Kurztabellen. Abgerufen am 31.07.2023 von www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Bericht_KiMi_2022_Kurzbericht.pdf
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (2018). Vorlage der Ersten Kirchenleitung für die Tagung der Landessynode vom 1. – 3. März 2018. Personalentwicklung der Pastorinnen und Pastoren und Pfarrstellenplanung 2020-2023. Abgerufen am 31. Juli 2023 von www.nordkirche.de/fileadmin/user_upload/Synodenportal/Dokumente_2018/synode-20180303-TOP_6.1_personal-und-stellenentwicklung-der-pastorinnen-und-pastoren.pdf
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (2020). Haushalt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland für das Haushaltsjahr 2020. Abgerufen am 31. Juli 2023 von www.nordkirche.de/fileadmin/user_upload/Synodenportal/Dokumente_2020/Synode_022020_TOP_5.1_Haushaltsentwurf_2020.pdf
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (2022a). Die Nordkirche im Überblick. Abgerufen am 11. August 2023 von www.nordkirche.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Statistik/nordkirche-im-ueberblick-2021.pdf
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (2022b). Haushalt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland für das Haushaltsjahr 2022. Abgerufen am 31. Juli 2023 von https://www.nordkirche.de/fileadmin/user_upload/Synodenportal/Dokumente_2020/202111_TOP_5.1_Haushalt_der_Ev.-Luth._Kirche_in_Norddeutschland_2022.pdf
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) idF vom 23. Mai 1949 zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes (Artikel 82) vom 19. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2478)
- Hackmann, S. (2011). *Organisatorische Gestaltung in der Post Merger Integration*. Heidelberg: Springer Fachmedien.
- Hafner, K. & Reinecke, R.-D. (1992). Beratung und Führung von Organisationen. In H. Wagner & R.-D. Reinecke (Hrsg.), *Beratung von Organisationen* (S. 29 – 77). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helmig, B. (2019). Non-Profit-Organisation. Abgerufen am 11.08.2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562
- Hentig, H. v. (2003). *Schule neu denken. Eine Übung in pädagogischer Vernunft*. Weinheim: Beltz.
- Herbst, M., Pompe, H.-H. (2022). *Regiolokale Kirchenentwicklung* (5. Auflage). Berlin: Ev. Arbeitsstelle für missionarische Kirchentwicklung und diakonische Profilbildung (midi) – Eigenverlag.

- Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Change Management Journal*, 5 (2), 121 – 151. doi: 10.1080/14697010500082902
- Hofmann, B. (2014). Ehrenamt und Freiwilligkeit. In R. Kunz & T. Schlag (Hrsg.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung* (S. 140 – 147). Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagsgesellschaft.
- Kirchengemeindeordnung (KGO). Teil 4 des Einführungsgesetzes zur Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (EGVerf) idF vom 7. Januar 2012 zuletzt geändert durch Artikel 2 des Kirchengesetzes vom 31. März 2023 (KABl. A Nr. 28 S. 71, 72)
- Klimmer, M. (2007). *Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung*. Herne: NWB-Verlag.
- Klüver, J. (1979). Kommunikative Validierung – einige vorbereitende Bemerkungen zum Projekt „Lebensweltanalyse von Fernstudenten“. In T. Heinze (Hrsg.), *Theoretische und methodische Überlegungen zum Typus hermeneutisch-lebensgeschichtlicher Forschung* (S. 69 – 84). Hagen: Eigenverlag Fernuniversität.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2019). *Systematische Intervention* (9. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 1995 (3), 59 – 67.
- Krüger, W. (2014). Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In W. Krüger & N. Bach (Hrsg.), *Excellence in Change* (5. Auflage, S. 33 – 61). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lehwalder, J. (2019). *Ortsgemeinden im Übergang. Fusionen von Kirchengemeinden in kasualtheologischer Perspektive*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1 (1) 6 – 41. doi: 10.1177/001872674700100103
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2016). *Personalmanagement* (3. Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (2015). *Beratung als Prozess* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ludwig, A. & Wolf, B. (2021). *Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (13. Auflage). Weinheim: Beltz.

- Moldaschl, M. (2010). Reflexive Organisationsberatung. In S. Kühl & M. Moldaschl, *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung* (S. 271 – 301). München/Mering: Reiner Hampp.
- Müller-Stewens, G., Kunisch, S., Binder, A. (2016). Mergers & Acquisitions: Drei Perspektiven auf ein komplexes Phänomen. In G. Müller-Stewens, S. Kunisch & A. Binder (Hrsg.), *Mergers & Acquisitions* (2. Auflage, S. 1 – 8). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nord, I. (2014). Gemeinde in Netzwerken. In R. Kunz & T. Schlag (Hrsg.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung* (S. 409 – 415). Neukirchen-Vluyn Neukirchener Verlagsgesellschaft.
- Picot, A., Dietel, H., Franck, E., Fiedler, M. & Royer, S. (2020). *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht* (8. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Redmann, B. (2015). *Erfolgreich führen im Ehrenamt* (2). Wiesbaden: Gabler.
- Reifenhäuser, C., Hoffmann, S. G. & Kegel, T. (2012). *Freiwilligen-Management* (2). Augsburg: ZIEL.
- Riekmann, W. (2008). Ehrenamtliche und Honorarkräfte. In T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Grundbegriffe Ganztagsbildung* (S. 788-796). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rosenstiel, L. v. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen.
- Rosenstiel, L. v. (2012). Veränderungsschwerpunkt Organisation. Einführung. In L. von Rosenstiel, E. von Hornstein, S. Augustin (Hrsg.), *Change Management Praxisfälle* (S. 3 – 12). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Schäfer, F.-S., Hirsch, B., Weber, J. (2017). Mut zur organisationalen Veränderung. *Controlling & Management Review*, 5, 8 – 14
- Schein, E. H. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development* (2. Auflage). Bosten (USA): Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: EHP.
- Schiersmann, C. (2013). Partizipation in Organisationsentwicklungsprozessen – aus der Perspektive der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen. In S. M. Weber, M. Göhlich, A. Schröer, C. Fahrenwald & H. Macha (Hrsg.), *Organisation und Partizipation* (S.125 – 136). Wiesbaden: Springer VS.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

- Scholl, W. (2007). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 515-556). Bern: Huber.
- Schürmann, L. K. (2013). *Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seidelmann, S. (2012). Evangelisch engagiert – Tendenz steigt. Sonderauswertung des dritten Freiwilligensurveys für die evangelische Kirche. Abgerufen am 12.08.2023 von www.siekd.de/wp-content/uploads/2018/06/Evangelische_engagiert-Tendenz_steigend.pdf
- Simonsen, J., Kelle, N., Kausmann, C. & Tesch-Römer, C. (2021). *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019*. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen – Eigenverlag.
- Sinnemann, M. (2022). *Kirche, Religion und Engagement in der Zivilgesellschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Statista (2023). Steuereinnahmen insgesamt in Deutschland von 2009 bis 2022. Abgerufen am 11.09.2023 von www.statista.com/statistik/daten/studie/75423/umfrage/steuereinnahmen-in-deutschland-seit-1999/
- Statistisches Bundesamt (2023). Konjunkturindikatoren – Kurzarbeiter. Abgerufen am 11.09.2023 von www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/karb840.html#249830
- Straßburger G., Rieger, J. (2019). *Partizipation kompakt* (2. Auflage). Weinheim: Beltz
- Sydow, J. (2010). *Management von Netzwerkorganisationen* (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Todjeras, P., Limbeck, B., Schaser, E. (2022). *Schaffen wir die Trendumkehr. Eine Studie zu Wachsen und Schrumpfen von Kirchengemeinden im Pommerschen Evangelischen Kirchenkreis*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Verf) idF vom 7. Januar 2012 zuletzt geändert durch Artikel 1 des Kirchengesetzes vom 31. März 2023 (KABl. A Nr. 28 S. 71).
- Weyer, J. (2011). Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke* (S. 39-70). München: Oldenbourg.
- Wirtz, B. W. (2017). *Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Gabler.

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Digitaler Fragebogen	XII
Anhang B: Ergebnisse der digitalen Befragung	XIX
Anhang C: Auswertung der Ergebnisse der digitalen Befragung	LX
Anhang D: Hypothesenbildung für eine gelingende Fusion	CLXXIII
Anhang E: Ergebnisse der Abschlussveranstaltung	CLXXXVI

Hinweise zum Anhang:

1. Alle Freitextantworten auf offene Fragen (A11; B2; C2; D2; E2; F2; G2) wurden orthografisch nicht bearbeitet und entsprechen dem Originalwortlaut (Anhang B, C).
2. Aus Kapazitätsgründen werden nur die Kreuzauswertungen dargestellt, die in der Masterarbeit zitiert werden (Anhang C).
3. Die Ergebnisse der Abschlussveranstaltung wurden von Moderator*innen der Kleingruppen stichwortartig protokolliert. Sie wurden orthografisch nicht bearbeitet und entsprechen dem Originalwortlaut (Anhang E).

Anhang A: Digitaler Fragebogen

Moin!

Ich freue mich, dass Sie sich Zeit nehmen, mich bei meinem Forschungsvorhaben zu unterstützen. Die Beantwortung des digitalen Fragebogens dauert **etwa 25 bis 30 Minuten**. Er ist in sechs Themenbereiche unterteilt und kann leider nicht zwischen gespeichert werden. Bitte beantworten Sie die Fragen jeweils aus den Perspektiven und Erfahrungen, die Sie in Ihrer Kirchengemeinde sammeln konnten.

Diese digitale Umfrage stellt dabei den ersten von zwei Teilen des Forschungsvorhabens dar. Am Ende des Fragebogens werden Sie zum zweiten Teil eingeladen. Die Teilnahme daran ist für sie selbstverständlich freiwillig. Sie können also auch ausschließlich an diesem ersten Teil teilnehmen.

Bevor Sie starten: In der Umfrage werden an verschiedenen Stellen folgende vier Begriffe verwendet, zu denen ich Ihnen im Vorfeld meine Definition erläutern möchte. Dies kann Missverständnissen vorbeugen.

Sondierungsprozess: Phase vom ersten Fusionsgedanken bis zum positiven Fusionsbeschluss in den jeweiligen Kirchengemeinderäten

Fusionsprozess: Phase vom positiven KGR-Beschluss für eine Fusion bis zur offiziellen Fusion

Fusionsgemeinden: Ursprüngliche Kirchengemeinden, die miteinander fusionieren.

Organisationsmitglieder: Alle Personen, die Teil der jeweiligen Organisation (z. B. einer Kirchengemeinde) sind.

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

Personenbezogene Angaben

Alle Fragen, die mit einem * gekennzeichnet sind, müssen von Ihnen beantwortet werden (Pflichtfragen). Ihre Antworten ermöglichen die Auswertung nach verschiedenen Parametern. Die Angaben werden nicht zur Identifikation Ihrer Person verwendet und selbstverständlich datenschutzkonform (DSGVO und DSGVO-EKD) gespeichert, verarbeitet, anonymisiert und abschließend gelöscht.

		Fragestellung	Antwortmöglichkeiten
qn	A1 *	Welche Funktion haben Sie in Ihrer Kirchengemeinde?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> [1] Pastor*in<input type="radio"/> [2] Hauptamtliche*r Mitarbeiter*in<input type="radio"/> [3] Ehramtliches Mitglied des Kirchengemeinderates
qn	A2 *	Wann haben Sie, in der zuvor ausgewählten Funktion, in Ihrer Kirchengemeinde angefangen? Angabe bitte als vierstellige Jahreszahl.	<i>Vierstellige Freitext-Antwort</i>
qn	A3 *	Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> [1] weiblich<input type="radio"/> [2] männlich<input type="radio"/> [3] divers
qn	A4 *	Wie alt sind Sie?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> [1] 14 - 19<input type="radio"/> [2] 20 - 29<input type="radio"/> [3] 30 - 39<input type="radio"/> [4] 40 - 49<input type="radio"/> [5] 50 - 59<input type="radio"/> [6] 60 - 69<input type="radio"/> [7] 70 - 79

			<ul style="list-style-type: none"> ○ [8] 80 - 89 ○ [9] älter als 90
qn	A5 *	Wie würden Sie die geographische Lage Ihrer Kirchengemeinde beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> ○ [1] überwiegend städtisch ○ [2] überwiegend ländlich ○ [3] städtisch und ländlich
qn	A6 *	Wie viele Gemeindeglieder zählen zu Ihrer Kirchengemeinde?	<ul style="list-style-type: none"> ○ [1] 1 - 1.500 ○ [2] 1.501 - 3.000 ○ [3] 3.001 - 4.500 ○ [4] 4.501 - 6.000 ○ [5] 6.001 - 7.500 ○ [6] 7.501 - 9.000 ○ [7] 9.001 - 10.500 ○ [8] mehr als 10.500 ○ [9] keine Angabe
qn	A7 *	Was trifft auf Ihre Kirchengemeinde zu? <i>Eine Auswahl von mehreren Aussagen ist möglich.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ [1] Die Kirchengemeinde hat in den vergangenen 20 Jahren fusioniert. ○ [2] Die Kirchengemeinde befindet sich aktuell in einem Sondierungs- oder Fusionsprozess. ○ [3] Die Kirchengemeinde arbeitet auf andere Art und Weise regional zusammen (z.B. Kirchengemeindeverband). ○ [4] Auf die Kirchengemeinde trifft keine der vorherigen Aussagen zu.

Wenn (A7 | [1]) nicht ausgewählt wurde, wird bis zum „Ende der Sektion“ [A] übersprungen.

		Fragestellung	Antwortmöglichkeiten / -format
qn	A8 (*)	In welchem Jahr hat Ihre Kirchengemeinde zuletzt fusioniert? Angabe bitte als vierstellige Jahreszahl.	<i>Vierstellige Freitext-Antwort</i>
qn	A9 (*)	Wie viele Kirchengemeinden haben sich im letzten Fusionsprozess zusammengeschlossen?	<ul style="list-style-type: none"> ○ [1] 2 ○ [2] 3 ○ [3] 4 ○ [4] 5 ○ [5] 6 ○ [6] 7 ○ [7] 8 ○ [8] 9 ○ [9] 10 ○ [10] 11 oder mehr
qn	A10 (*)	Wie würden Sie das Ergebnis der Fusion Ihrer Kirchengemeinde bewerten?	<ul style="list-style-type: none"> ○ [1] Note 1 (sehr gut) ○ [2] Note 2 (gut) ○ [3] Note 3 (befriedigend) ○ [4] Note 4 (ausreichend) ○ [5] Note 5 (mangelhaft) ○ [6] Note 6 (ungenügend)
ql	A11 (*)	Was würden Sie als vordergründige Beweggründe für die Fusion bezeichnen?	<i>Mehrzeilige Freitext-Antwort</i>

Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen

Der erste Bereich befasst sich mit dem Themenkomplex **Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen** in Fusionsprozessen.

Bitte bewerten Sie zunächst die nachfolgenden fünf Aussagen, jeweils auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu). Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder mögen, kann diese Übersprungen werden, indem kein Wert eingetragen wird. Sobald jedoch auf die jeweilige Skala geklickt wurde, muss aus technischen Gründen auch ein Wert angegeben werden.

Die offene Frage im zweiten Teil (ebenfalls keine Pflichtfrage) kann sowohl in eindeutigen Stichworten oder in ganzen Sätzen beantwortet werden.

			Themenaspekt	Aussage / offene Fragestellung
qn	B1	B1_1	Rollen- und Funktions-Klärung	Eine eindeutige Zuständigkeit der Organisationsmitglieder im Fusionsprozess ist notwendig.
		B1_2	Organisationsform	Kirchengemeinden fällt die Fusion leichter, wenn sie sich bereits vor der Fusion mit anderen Organisationen (kirchlich und nicht-kirchlich) intensiv vernetzt bzw. zusammengearbeitet haben.
		B1_3	Finanzentwicklung	Eine stabile und sichere Finanzentwicklung fördert den Fusionsprozess.
		B1_4	Prioritätensetzung und Verantwortung	Eine frühzeitige Verständigung über die Ziele und Themen fördert den Fusionsprozess.
		B1_5	Einsparungen	Ein ganzheitliches Einsparungskonzept ist für die Arbeit in der neuen fusionierten Kirchengemeinde notwendig.
ql	B2	Veränderungen im Kirchengemeinderat	Was ist bei der Zusammensetzung und in der Arbeit des neuen, fusionierten, Kirchengemeinderates zu beachten? <i>Mehrzeilige Freitext-Antwort</i>	

Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation

Der zweite Bereich befasst sich mit dem Themenkomplex **Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation**.

Bitte bewerten Sie zunächst die nachfolgenden fünf Aussagen, jeweils auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu). Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder mögen, kann diese Übersprungen werden, indem kein Wert eingetragen wird. Sobald jedoch auf die jeweilige Skala geklickt wurde, muss aus technischen Gründen auch ein Wert angegeben werden.

Die offene Frage im zweiten Teil (ebenfalls keine Pflichtfrage) kann sowohl in eindeutigen Stichworten oder in ganzen Sätzen beantwortet werden.

			Themenaspekt	Aussage / offene Fragestellung
qn	C1	C1_1	Wandel der Kultur(en)	Unterschiedliche Organisationskulturen in den Fusionsgemeinden erschweren den Prozess des Zusammenwachsens.
		C1_2	Gemeinsame Identität/ Leitbild	Eine gemeinsame Identitätsbildung (z.B. durch einen Leitbildprozess) fördert die Identifikation der Organisationsmitglieder mit der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde.

		C1_3	Kirchenbilder	Unterschiedliche Kirchenbilder sind eine Herausforderung für den Sondierungs- und Fusionsprozess.
		C1_4	Schwerpunktsetzung/ Profilierung	Eine eindeutige Profilierung der Standorte und somit eine Schwerpunktsetzung in der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde ist sinnvoll.
		C1_5	Rolle & Funktion des Netzwerkes im Fusionsprozess	Die jeweiligen Netzwerke der Fusionsgemeinden unterstützen den Fusionsprozess.
ql	C2	Entwicklung in der Netzwerkarbeit		Wie wirkt sich der Fusionsprozess auf Ihre Netzwerke aus? <i>Mehrzeilige Freitext-Antwort</i>

Personalentwicklung

Der dritte Bereich befasst sich mit dem Themenkomplex **Personalführung** in Fusionsprozessen.

Bitte bewerten Sie zunächst die nachfolgenden fünf Aussagen, jeweils auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu). Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder mögen, kann diese Übersprungen werden, indem kein Wert eingetragen wird. Sobald jedoch auf die jeweilige Skala geklickt wurde, muss aus technischen Gründen auch ein Wert angegeben werden.

Die offene Frage im zweiten Teil (ebenfalls keine Pflichtfrage) kann sowohl in eindeutigen Stichworten oder in ganzen Sätzen beantwortet werden.

			Themenaspekt	Aussage / offene Fragestellung
qn	D1	D1_1	Personalverantwortung	Eine individuelle, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bezogene, Personalführung erhöht die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden im Fusionsprozess.
		D1_2	(Langfristige) Stellenplanungen und fusionsbedingte Veränderungen	Langfristige Stellenplanungen im Sondierungsprozess tragen zu Sicherheit und Orientierung der Mitarbeitenden während des Fusionsprozesses bei.
		D1_3	Kommunikation innerhalb des Teams	Ein regelmäßiger, gemeindeübergreifender, Austausch mit allen Mitarbeitenden während des Sondierungs- und Fusionsprozesses fördert das Zusammenwachsen.
		D1_4	Teambuilding	Bewusste Teambuilding-Maßnahmen sind sinnvoll für die Entwicklung eines Wir-Gefühls der Mitarbeitenden in der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde.
		D1_5	Multiprofessionelle Teamarbeit	Durch die Fusion wird eine themenbezogene und professionsübergreifende Zusammenarbeit in anlassbezogenen Teams vereinfacht.
ql	D2	Freiwilligenkoordination / -management		Was ist hinsichtlich der Arbeit mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen während des Fusionsprozesses zu beachten? <i>Mehrzeilige Freitext-Antwort</i>

Der Fusionsprozess

Der vierte Bereich befasst sich mit dem eigentlichen **Fusionsprozess**.

Bitte bewerten Sie zunächst die nachfolgenden fünf Aussagen, jeweils auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu). Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder mögen, kann diese Übersprungen werden, indem kein Wert eingetragen wird. Sobald jedoch auf die jeweilige Skala geklickt wurde, muss aus technischen Gründen auch ein Wert angegeben werden.

Die offene Frage im zweiten Teil (ebenfalls keine Pflichtfrage) kann sowohl in eindeutigen Stichworten oder in ganzen Sätzen beantwortet werden.

			Themenaspekt	Aussage / offene Fragestellung
qn	E1	E1_1	Architektur des Veränderungsprozesses	Eine gründliche Planung des Fusionsprozesses, bereits während der Sondierungsphase, ist notwendig.
		E1_2	Begleitung des Veränderungsprozesses	Eine (externe) Prozessbegleitung des Fusionsprozesses ist gewinnbringend.
		E1_3	Erhebung von Bedarfen, Wünschen und Sorgen	Zu Beginn des Fusionsprozesses müssen die Bedarfe, Wünsche und Sorgen aller Organisationsmitglieder erhoben werden.
		E1_4	Beteiligung von Organisationsmitgliedern	In der Planung des Fusionsprozesses muss eine individuelle Beteiligung aller Organisationsmitglieder berücksichtigt werden.
		E1_5	Aufgabe von Gebäuden/ Standorten	Wenn die Aufgabe von Standorten (z.B. durch Verkauf, Abriss oder Umnutzung) im Rahmen des Fusionsprozesses diskutiert wird, ist es notwendig, alle Organisationsmitglieder am Entscheidungsprozess zu beteiligen.
		E1_6	Umfang von Veränderungen	Eine Reduktion von Angeboten (z.B. der Gottesdienstanzahl) muss im Zuge einer Fusion in der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde geprüft werden.
		E1_7	Wissensmanagement	Eine gute Ablage und Übergabe von Wissen sowie Informationen innerhalb der neuen, fusionierten, Kirchengemeinde sind elementar für das Zusammenwachsen.
		E1_8	Reflexion des Prozesses	Eine regelmäßige Reflexion, mit der Möglichkeit zu Anpassungen des Vorgehens im Fusionsprozess, ist erforderlich.
ql	E2	Augenhöhe der Fusionspartner*innen	Was fördert eine Augenhöhe der beteiligten Fusionsgemeinden im Fusionsprozess? <i>Mehrzeilige Freitext-Antwort</i>	

Gruppendynamik und Partizipation

Der fünfte Bereich befasst sich mit dem Themenkomplex **Gruppendynamik und Partizipation**.

Bitte bewerten Sie zunächst die nachfolgenden fünf Aussagen, jeweils auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu). Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder mögen, kann diese Übersprungen werden, indem kein Wert eingetragen wird. Sobald jedoch auf die jeweilige Skala geklickt wurde, muss aus technischen Gründen auch ein Wert angegeben werden.

Die offene Frage im zweiten Teil (ebenfalls keine Pflichtfrage) kann sowohl in eindeutigen Stichworten oder in ganzen Sätzen beantwortet werden.

			Themenaspekt	Aussage / offene Fragestellung
qn	F1	F1_1	Umgang mit der Gruppendynamik	Die Dynamik in den eigenen kirchengemeindlichen Gruppen muss während des Fusionsprozesses berücksichtigt werden.
		F1_2	Umgang mit dem Gruppeninteresse	Die Wünsche der eigenen, kirchengemeindlichen, Gruppen müssen in die Gestaltung des Fusionsprozesses einfließen.
		F1_3	Einbindung der Organisationsmitglieder	Die Beteiligung aller Organisationsmitglieder ist für einen gelingenden Fusionsprozess notwendig.
		F1_4	Zeitpunkt der Beteiligung	Die Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungen im Rahmen des Fusionsprozesses ist frühzeitig und zielgerichtet erforderlich.
		F1_5	Beteiligungsinteresse der Organisationsmitglieder und der Leitung	Ein unterschiedlich intensives Interesse an den Beteiligungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder birgt ein Konfliktpotenzial.
ql	F2	Partizipation/Beteiligung		Was ist hinsichtlich einer ganzheitlichen Beteiligung der Organisationsmitglieder im Sondierungs- und Fusionsprozess notwendig? <i>Mehrzeilige Freitext-Antwort</i>

Kommunikation und Transparenz

Der abschließende sechste Bereich befasst sich mit dem Themenkomplex **Kommunikation und Transparenz** in Fusionsprozessen.

Bitte bewerten Sie zunächst die nachfolgenden fünf Aussagen, jeweils auf einer Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu). Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder mögen, kann diese Übersprungen werden, indem kein Wert eingetragen wird. Sobald jedoch auf die jeweilige Skala geklickt wurde, muss aus technischen Gründen auch ein Wert angegeben werden.

Die offene Frage im zweiten Teil (ebenfalls keine Pflichtfrage) kann sowohl in eindeutigen Stichworten oder in ganzen Sätzen beantwortet werden.

			Themenaspekt	Aussage / offene Fragestellung
qn	G1	G1_1	Gemeinsame Sprache entwickeln	Die bewusste Entwicklung einer gemeinsamen Sprache in der neuen, fusionierten Kirchengemeinde ist für ein gutes Miteinander erforderlich.
		G1_2	Kommunikationsstruktur(en)	Eine einheitliche und klare Kommunikationsstruktur bietet Sicherheit und Orientierung bei allen Organisationsmitgliedern.
		G1_3	Kommunikationsformate	Die Nutzung von verschiedenen Kommunikationsformaten (z.B. Homepage, Gemeindebrief, Social Media) ist für die verschiedenen Zielgruppen der neuen, fusionierten Kirchengemeinde notwendig.
		G1_4	Kommunikationsrhythmen	Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten.
		G1_5	Offenheit in der Kommunikation	Eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf den Fusionsprozess.

ql	G2	Transparenz in der Kommunikation	Was ist für eine transparente Kommunikation mit allen Organisationsmitgliedern innerhalb des Fusionsprozesses notwendig? <i>Mehrzeilige Freitext-Antwort</i>
----	----	----------------------------------	---

Einladung zur kommunikativen Validierung am 5. September 2023

Ich möchte Sie herzlich zum zweiten Teil der Studie, der kommunikativen Validierung einladen!

Ein Ziel der Studie ist es, **Einflussfaktoren in Fusionsprozessen von ev.-luth. Kirchengemeinden** zu erheben und **Hypothesen für eine gelingende Fusion** daraus abzuleiten.

Im Rahmen einer zweistündigen digitalen Abschlussveranstaltung **am 5. September um 19 Uhr via Zoom-Videokonferenz** werden erstmals die Forschungsergebnisse vorgestellt. Im Anschluss folgt die kommunikative Validierung. Für diesen Schritt ist Ihre Perspektive als Expert*innen aus und in der Praxis entscheidend. Gemeinsam wollen wir die formulierten Hypothesen sichten, hinterfragen, diskutieren, begründen, ggf. anpassen und vernetzen.

Eine kleine zusätzliche Motivation, warum sich die Teilnahme lohnen wird:

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit habe ich zu einem anderen Thema ebenfalls verschiedene Gruppen von ev.-luth. Kirchengemeinden befragt und zu einer abschließenden kommunikativen Validierung eingeladen.

Die Teilnehmenden schilderten, dass Sie **viele neue Impulse** für Ihre weitere Arbeit in der eigenen Kirchengemeinde erhalten hätten. Insbesondere die Abschlussveranstaltung mit der Präsentation der Ergebnisse, der kommunikativen Validierung sowie vor allem dem Austausch mit den anderen Teilnehmenden hätten einen großen Mehrwert für die eigene Arbeit gebracht.

Anmelden können Sie sich bis zum 3. September 2023 über folgenden Link:

<https://forms.office.com/r/1j6TeEgWq5>

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Sollten Sie Fragen zur Umfrage oder damit verbundenen Themen haben, zögern Sie bitte nicht, mich per Mail an moin@forschungsprojekt-fusion.de zu kontaktieren. Gerne können Sie mir über diesen Weg auch weitere Anmerkungen oder andere Rückmeldungen zukommen lassen.

Anhang B: Ergebnisse der digitalen Befragung

Teil A: Personenbezogene Angaben (A1 - A5).....	XX
Teil A: Personenbezogene Angaben (A6 - A10).....	XXI
Teil A: Personenbezogene Angaben (A11)	XXII
Teil B: Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen (B1-1 - B1-5)	XXVI
Teil B: Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen (B2)	XXVII
Teil C: Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation (C1-1 - C1-5).....	XXXIII
Teil C: Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation (C2)	XXXIV
Teil D: Personalentwicklung (D1-1 - D1-5).....	XXXVIII
Teil D: Personalentwicklung (D2)	XXXIX
Teil E: Der Fusionsprozess (E1-1 - E1-4)	XLIV
Teil E: Der Fusionsprozess (E1-5 - E1-8)	XLV
Teil E: Der Fusionsprozess (E2)	XLVI
Teil F: Gruppendynamik und Partizipation (F1-1 - F1-5).....	L
Teil F: Gruppendynamik und Partizipation (F2).....	LI
Teil G: Kommunikation und Transparenz (G1-1 - G1-5)	LV
Teil G: Kommunikation und Transparenz (G2).....	LVI

Teil A: Personenbezogene Angaben (A1 - A5)

	A1	A2	A3	A4	A5		A1	A2	A3	A4	A5
P01	1	2008	2	5	1	P39	1	2007	1	6	1
P02	1	2021	1	5	2	P40	3	2005	1	6	1
P03	1	2009	2	6	1	P41	1	1992	2	6	2
P04	1	2016	2	4	2	P42	2	2018	1	4	2
P05	1	2005	2	5	1	P43	1	2014	1	6	2
P06	2	2016	1	3	1	P44	2	1998	2	5	1
P07	1	2005	1	6	1	P45	2	2007	1	4	3
P08	2	2019	2	3	2	P46	2	2020	1	2	1
P09	2	2014	2	5	1	P47	2	2022	1	5	3
P10	1	2013	2	5	1	P48	1	2003	2	6	1
P11	1	2016	1	3	2	P49	1	2019	1	4	1
P12	1	2013	1	6	2	P50	1	2008	1	6	1
P13	1	2020	1	3	3	P51	2	2011	2	4	1
P14	1	2001	1	6	2	P52	2	2020	2	3	2
P15	1	2011	1	5	1	P53	1	2021	2	5	2
P16	1	2019	1	6	1	P54	2	1998	1	5	2
P17	2	2019	2	4	2	P55	3	2019	2	6	1
P18	3	2020	2	7	1	P56	2	1997	1	6	2
P19	2	2018	1	4	1	P57	1	2021	1	3	3
P20	2	2002	1	4	1	P58	2	1991	1	5	2
P21	2	2010	2	5	1	P59	1	1993	2	6	3
P22	1	2014	2	4	3	P60	3	1972	2	6	3
P23	3	2017	1	7	1	P61	3	2019	2	6	1
P24	2	2005	1	6	1	P62	2	1995	2	6	2
P25	3	2017	1	5	1	P63	2	2022	2	3	2
P26	3	2018	1	4	1	P64	2	2012	2	5	1
P27	1	2019	1	5	1	P65	3	2008	2	5	1
P28	3	2023	1	7	1	P66	1	1991	2	6	1
P29	3	2008	2	7	1	P67	1	2008	2	5	1
P30	1	2016	1	4	1	P68	3	2015	1	7	1
P31	3	2011	1	6	3	P69	1	1994	1	6	1
P32	3	2016	2	5	2	P70	1	2020	1	3	3
P33	3	1997	2	6	3	P71	2	2006	1	6	2
P34	3	2008	1	4	1	P72	1	2013	1	5	1
P35	3	2023	1	4	3	P73	3	2019	1	2	2
P36	3	2009	2	6	2	P74	2	2011	2	5	1
P37	1	2005	1	5	1	P75	3	2023	1	3	2
P38	2	2005	1	5	1	P76	2	2020	2	2	1

Teil A: Personenbezogene Angaben (A6 - A10)

	A6	A7	A8	A9	A10		A6	A7	A8	A9	A10
P01	3	1	2021	2	3	P39	7	1	2006	2	1
P02	9	1	2019	1	5	P40	7	1	2006	2	2
P03	2	2				P41	3	1	2020	4	2
P04	2	1	2022	4	3	P42	3	1	2020	3	3
P05	6	1	2019	3	2	P43	1	1	2015	1	5
P06	9	1	2022	4	4	P44	4	1; 2	2004	1	4
P07	8	1	2022	4	2	P45	7	1	2006	2	2
P08	1	1; 2; 3	2014	1	5	P46	3	2			
P09	6	1; 2	2022	1	5	P47	1	1; 3	2019	2	2
P10	8	1; 3	2015	2	2	P48	4	2			
P11	1	1	2020	2	2	P49	6	1	2019	3	2
P12	1	1	2021	1	2	P50	8	1	2015	2	4
P13	6	1	2022	1	3	P51	6	1	2020	2	3
P14	6	1	2020	4	2	P52	9	3			
P15	3	1	2021	2	3	P53	1	3			
P16	8	1	2022	4	2	P54	1	1	2014	1	1
P17	2	1; 3	2020	3	4	P55	3	1	2021	2	2
P18	7	1	2006	2	2	P56	2	1	2019	2	2
P19	8	1	2011	2	3	P57	2	2; 3			
P20	6	1	2023	4	3	P58	1	1	2020	3	4
P21	8	1	2022	2	1	P59	5	1	2022	1	2
P22	2	1; 2	2000	1	4	P60	1	1	2020	2	2
P23	7	1	2005	2	1	P61	3	1	2019	2	2
P24	8	1	2007	2	3	P62	5	1	2022	1	3
P25	8	1	k. A.	2	2	P63	5	1	2020	4	4
P26	2	2				P64	6	1; 2	2010	2	3
P27	8	1	2006	2	2	P65	8	1	2006	2	1
P28	7	1	2022	2	3	P66	3	2			
P29	3	2				P67	7	1	2006	2	1
P30	2	2				P68	8	1	2011	2	2
P31	7	1	2005	2	2	P69	6	1	2020	2	3
P32	1	1	2018	1	2	P70	5	2			
P33	3	2				P71	2	1	2022	7	2
P34	8	1	2015	2	2	P72	5	1; 3	2019	1	1
P35	2	2				P73	3	2			
P36	4	1	2019	2	2	P74	6	1	2020	2	1
P37	7	1	2006	2	1	P75	3	2			
P38	7	1	2005	2	2	P76	8	1	2007	2	2

Teil A: Personenbezogene Angaben (A11)

A11 (Freitextantwort)

- P01 Zurückgehende Mitgliederzahlen und dadurch Stellenabbau.
- P02 Die ländliche Gemeinde1 konnte alleine nicht mehr überleben. Eine von "oben" angebahte Fusion mit einer anderen Gemeinde funktionierte nicht, da die maßgeblichen Verantwortlichen zu keiner gedeihlichen Zusammenarbeit fanden.
Darauf hin nahm diese Gemeinde 1 Kontakt zur Gemeinde 2 auf, in deren Gebiet sich das Pfarrhaus als aktiver Dienstsitz befindet. Die Fusion wurde leitenden Verantwortlichen vorangetrieben. Die Gemeindeglieder wurden nicht mit auf den Weg genommen. Die Fakten wurden 2019 festgeschrieben. Dann legte die Pandemie alle Arbeit lahm.
Der amtierende Pastor kam dabei unter die Räder und wechselte kurzfristig die Stelle.
Erst jetzt kann ganz langsam ein Zusammenwachsen beginnen, das muss allerdings langfristig und sensibel vorangetrieben werden.
Doch die Sparmaßnahmen und die neuen angedachten Stellenpläne behindern das.
- P03
- P04 Druck vom Kirchenkreis und übergeordneten Stellen; Finanznot; Mitgliederschwund (in dieser Reihenfolge)
- P05 In einer Notsituation (mehrere Pastoren waren ausgefallen) haben wir gemerkt, dass Arbeit über Gemeindegrenzen möglich ist.
In den Gemeindebriefen stand zu einem großen Teil das Gleiche > Wir haben einen gemeinsamen Gemeindebrief erstellt. Daraus folgte die Idee, mehr zusammen zu machen.
Der Konfirmandenunterricht wurde zusammengelegt, die vier Büros sollten zusammengelegt werden.
Irgendwann stellte sich uns die Frage: Warum fusionieren wir eigentlich nicht?
- P06 Finanzen und Fachkräftemangel, hohe Arbeitsbelastung
- P07 Fachkräftemangel und Finanzen
- P08 Finanzierung von Stellenanteilen durch die sogenannte "Hochzeitsprämie"
- P09 Finanzsituation und Verringerung der Pastorenstellen - Entlastung der pastoralen Arbeit
- P10 In Schleswig wurden faktisch die Gemeindegrenzen von den Gemeindegliedern nur untergeordnet wahrgenommen.
Die absehbaren und notwendigen Strukturveränderungen (Finanzkürzungen, Streichungen von Pastorenstellen, Gebäudekonzept, Personalmanagement) ließ sich nur in einer gemeinsamen Gemeinde sinnvoll denken.
Bündelung der Kräfte für eine höhere Effektivität der Arbeit.
- P11 Die immer kleiner werdenden Landgemeinden hatten Schwierigkeiten ein lebendiges Gemeindeleben zu organisieren und zu finanzieren. Zudem bedeuteten die drei Kirchengemeinden für die Hauptamtlichen, dass viele Themen doppelt besprochen und entschieden werden mussten.
- P12 Überdehntes Wahlgesetz: Wir hatten keine Aussicht, die erforderliche Anzahl der neu zu wählenden Kirchengemeinderatsmitglieder aufzustellen;
Zusammenlegung der Verwaltungsaufgaben;
Rückgang der Mitgliederzahlen
- P13 Pragmatismus
schwindende Ressourcen
Effektivität
gutes Verhältnis der Hauptamtlichen beider Gemeinden
- P14 Solidarität: Bei Reduzierung der Pfarrstellen soll keine Gemeinde benachteiligt werden.
Effektivität: Bestimmte Arbeitsgebiete können zusammen besser oder nur zusammen bewältigt werden.
Bereicherung: Arbeit im Team fördert die Kommunikation, Entwicklung von Ideen und entlastet.
Verschlankung: In einem KGR müssen Sachverhalte nicht mehrfach diskutiert und Beschlüsse nicht mehrfach gefasst und dabei aufeinander abgestimmt werden.

- P15 Schaffung einer Struktur die Zukunftsfähig ist und Freiraum zur Gestaltung gibt.
- P16 personelle Ressourcen zukunftsorientiert Nutzen
ebenso die finanziellen Ressourcen
ebenso Gebäude und Räume optimieren
- P17 Die Gemeinden waren zu klein, um eigenständig zu bestehen. Zwei der Pastoren waren ein Ehepaar und wollten zusammen in einer Gemeinde arbeiten.
- P18 Bessere Nutzung der personellen und infrastrukturellen Ressourcen, Mitgliederschwund
- P19 durch den Zusammenschluss konnten gute Angebote von mehr Personen weitergeführt werden, die Kraft und Zeit, die dadurch bei allen gewonnen wurde genutzt werden, um weitere gute Angebote für die Gemeindeglieder zu entwickeln.
dazu gehört auch, Zeit zu haben die Angebote zu evaluieren, - Reflexion.
- P20 Geldmangel
Personalmangel (Pastoren, Pastorinnen)
- P21 - finanzielle Lage von zumindest zwei der Gemeinden
- dichtes Nebeneinander der Gemeinden in einer relativ kleinen Stadt
- P22 Die Fusion wurde vorrangig vom Kirchengemeinderat einer kleinen Gemeinde betrieben, der bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf die Gemeindeglieder und Finanzmittel ausgingen.
Die zweite, deutlich größere Gemeinde hatte kein eigentliches Interesse an einer Fusion, wurde aber wohl (Hörensagen) von Pröpstlicher Seite gewissermaßen dazu gedrängt.
- P23 Kompetenzen bündeln . Einsparungen im Haushalt. Ressourcen besser nutzen.
- P24 wirtschaftliche Beweggründe angesichts der sinkenden Gemeindegliederzahlen
- P25 Doppelte Strukturen bündeln
Finanzmittel sinnvoller einsetzen
- P26
- P27 Leider war ich in dieser Zeit noch nicht in der Gemeinde, deshalb kann ich dazu keine Aussage tätigen.
- P28 Finanzielle und personelle Gründe. Eine fusionierte Gemeinde kann sich in der Zukunft mit ihren Haupt-, NebenamtlerInnen und EhrenamtlerInnen vielfältiger aufstellen als eine Gemeinde allein und so in der Breite mehr Menschen halten bzw. auch erreichen.
- P29
- P30
- P31 Das kann ich nicht sagen, da ich erst nach der Fusion in die Kirchengemeinde gekommen bin. Ich denke aber, dass drei Gemeinden in einem Stadtteil, die ohnehin zusammengearbeitet hatten, als einheitlicher und damit sinnvoller angesehen wurden.
- P32 Stellensicherung der Hauptamtlichen
Erhöhung der Attraktivität für potentielle neue Hauptamtliche
- P33
- P34 zu viele Gebäude in den einzelnen Gemeinden, mit nur teilweisen Ausnutzung,
Sanierungsstau, abnehmende Gemeindegliederzahl und damit Pastorenstellen
- P35
- P36 Regionale Zusammenarbeit, Wegfall einer Pastorenstelle
- P37 damals die Weitsicht, in einem Stadtteil besser als eine Gemeinde zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen zu können, Synergien zu schaffen, eindeutiger als Kirche im Stadtteil präsent sein zu können, die Aufgaben besser verteilen und bewältigen zu können.
Es gab damals keine finanzielle Not und es wurde durch die Fusion nichts von der bisherigen Arbeit aufgegeben.
- P38 Angebote und Aktionen zusammenzufassen; den gesamten Stadtteil als eine Gemeinde zu erreichen;

- P39 Finanzielle Schwierigkeiten in einer oder zwei der Fusionsgemeinden
- P40 Rückgängige Kirchenmitglieder und finanzielle Einsparungen
- P41 Der Personalmangel hätte sonst zu langen Vakanzen geführt.
Wir, als Pastorinnen und Pastoren haben schon lange gut zusammengearbeitet.
- P42 finanzielle Gründe, Stellenerhalt bei sinkenden Mitgliederzahlen
- P43 - eine Gemeinde hatte keine Pfarrstelle mehr
- eine Gemeinde hatte unter 150 Mitglieder
- beide Gemeinden waren seit 60 Jahren auf der pfarramtl. Seite verbunden
- Anhebung der Mitgliederzahlen um eine Pfarrstelle abzusichern
- P44 Finanzen
- P45 In einem Stadtteil macht nach außen und innen eine evangelische Kirchengemeinde mehr Sinn. Es gibt nicht alles doppelt und an verschiedenen Orten das selbe Programm. Die unnötige Konkurrenz ist dadurch aufgehoben. Es macht auch wirtschaftlich die Gemeinde viel stärker.
- P46
- P47 Verschlankung und effektives Arbeiten
- P48
- P49 Kurze Wege innerhalb der Stadt
rückgängige Gemeindegliederzahlen
Zusammenschließen von Kompetenzen
- P50 Eine der drei Gemeinden war pleite, eine zweite hatte seit dem Abriss Ihrer namensgebenden Kirche keine Identität mehr, alle wollten zum Dom gehören.
- P51 Die finanzielle Situation.
- P52
- P53
- P54 Gemeindegliederzahlen sinken
Arbeit mit einem Kirchengemeinderat und nicht mit zwei
Arbeit in der Region
- P55 Es ging vorrangig um eine Reaktion auf Sparzwänge. Der Wegfall von Pastorenstellen machte es nötig. Zugleich gab es auch die Vorstellung, in einer fusionierten Gemeinde wirksamer sein zu können.
- P56 Eine der drei Kirchengemeinden hatte keine 100 Mitglieder mehr und musste sich einer anderen Gemeinde anschließen. Die beiden dafür infrage kommenden Kirchengemeinden sind dadurch zu der Überlegung gekommen, gleich zu dritt zu fusionieren.
- P57
- P58
- P59 Verstärkte Zusammenarbeit, Reduzierung von Pfarrstellen
- P60 Gemeinschaft und Kräfte bündeln und stärken
- P61 Sachzwänge. Aufgrund der knapper werdenden Ressourcen soll die Fusion die Handlungsfähigkeit der Gemeinde erhalten.
- P62 geographische Nähe
gleiche Ausrichtung der Kirchengemeinden
Finanzen
Planung für die Zukunft
- P63 Finanzielle und personelle Notlage (2 Ruhestände in 2023 mit anschließenden Stellenstreichungen)
- P64 Zentrale Führung

- P65 Eine Kirchengemeinde allein war finanziell nicht mehr in der Lage ein breites Angebot (Kinder- und Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Erwachsenenarbeit und auch Verwaltung) personell auszustatten. Durch die Fusion ergaben sich viele Synergieeffekte, die geeignet genutzt werden konnten.
- P66
- P67 - finanzielle Gründe
- der Wunsch, dass der Stadtteil eine einheitliche Kirchengemeinde bekommt
- Bündelung der Kräfte und des Angebots der kirchengemeindlichen Arbeit
- P68 Da ich zur Zeit der Fusion noch nicht im Kirchengemeinderat war, kann ich nur Vermutungen anstellen.
Vermutung: Finanzielle Vorteile und ein größeres Spektrum von Angeboten (Jugend, Ältere, Kirchenmusik usw.)
- P69 Erhaltung von Gestaltungsspielräumen; Erhalt von Mitarbeiter*innen-Stellen
- P70
- P71 Rückgehender Gottesdienstbesuch, Kürzung der Pastorenstellen
- P72 schon Jahre, eigentlich Jahrzehnte vorher haben die beiden Gemeinden eng über die Kirchenmusik zusammen gearbeitet, die beiden Kantoreien zu einer zusammengelegt, wir haben in der Region schon lange im Sommer uns mit den Gottesdiensten abgewechselt, es gab einen Fusionsprozess bis 2012 mit den drei Gemeinden der Region, wegen der großen Unterschiedlichkeit zur 3. Gemeinde ohne Fusionsergebnis wurde dieser Prozess beendet
- P73
- P74 Überleben sichern durch Zusammenarbeit in der fusionierten Gemeinde, die dann auch in der Außenwirkung "eins" ist
- P75
- P76 Finanzen

Teil B: Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen (B1-1 - B1-5)

	B1-1	B1-2	B1-3	B1-4	B1-5		B1-1	B1-2	B1-3	B1-4	B1-5
P01	4	4	4	4	1	P39	5	4	5	5	4
P02	3	4	3	4	3	P40	4	5	3	5	5
P03	5	5	2	4	2	P41	5	1	4	5	1
P04	5	2	1	5	5	P42	4	3	4	4	3
P05	2	5	4	4	2	P43	5	2	4	5	5
P06	5	5	5	5	5	P44	5	3	4	3	4
P07	2	3	2	3	4	P45	5	2	4	4	3
P08	5	3	2	5	1	P46	4	4	3	2	1
P09	5	3	5	5	2	P47	4	4	3	5	2
P10	4	5	1	4	5	P48	3	5	1	4	0
P11	3	5	5	3	0	P49	k. A.				
P12	1	1	0	k. A.	0	P50	k. A.	3	2	3	4
P13	3	2	3	4	2	P51	5	5	k. A.	5	5
P14	4	5	2	4	4	P52	4	5	5	5	3
P15	4	3	3	5	k. A.	P53	2	2	1	1	1
P16	4	3	5	5	4	P54	3	2	3	3	2
P17	4	4	4	5	4	P55	5	5	3	2	3
P18	5	4	4	5	4	P56	4	5	4	4	3
P19	5	5	5	5	5	P57	4	3	3	4	2
P20	4	5	4	3	4	P58	5	3	5	0	4
P21	5	4	2	4	3	P59	k. A.	2	5	5	2
P22	3	5	3	5	2	P60	5	5	5	5	5
P23	5	0	5	5	5	P61	4	5	4	4	2
P24	5	5	5	5	5	P62	5	4	5	5	1
P25	5	5	1	5	3	P63	5	4	5	5	5
P26	4	1	3	4	3	P64	3	3	3	3	3
P27	5	4	4	5	4	P65	k. A.	k. A.	5	k. A.	k. A.
P28	4	4	5	5	5	P66	4	3	4	4	2
P29	4	2	2	5	2	P67	4	2	4	5	2
P30	5	3	4	5	3	P68	k. A.	3	3	4	k. A.
P31	5	4	5	5	5	P69	2	5	4	5	4
P32	4	5	5	5	4	P70	5	2	4	3	5
P33	5	2	4	5	3	P71	5	5	5	5	5
P34	4	5	3	3	4	P72	5	5	4	5	1
P35	3	5	2	5	4	P73	4	3	4	4	k. A.
P36	4	5	4	4	4	P74	5	5	5	5	5
P37	5	5	3	4	3	P75	4	k. A.	k. A.	4	4
P38	5	5	3	4	2	P76	5	4	5	4	2

Teil B: Rolle und Funktion der Leitung sowie der Finanzen (B2)

B2 (Freitextantwort)

- P01 Neben der "äußeren", also organisatorischen, Fusion muss der Augenmerk auf das "innere" Zusammenwachsen gerichtet werden.
- P02 Die Beteiligung aller Fusionspartner auf Augenhöhe und in gleicher Anzahl, damit nicht eine Gemeinde die andere dominiert.
- P03 Immer wieder die Fokussierung auf die primäre Aufgabe der Gemeinde: Was hilft uns jetzt und mit den künftigen Ressourcen, unseren kirchlichen Auftrag am besten zu erfüllen. Dann verlieren die lieb gewonnenen Traditionen der Fusionsgemeinden etwas von ihrem Gewicht.
- P04 er darf nicht zu groß werden; Zuständigkeiten müssen eindeutig geregelt sein
- P05 Möglichst wenige Mitglieder zu verlieren. Wir haben alle Mitglieder, die wollten, mit in den neuen KGR genommen. Der erste KGR umfasste 26 Mitglieder, der neue wurde dann reduziert.
Wichtig ist, dass alle gleichberechtigt sind (Differenzen zwischen alter Stadtkirche am Markt und neueren "Außenkirchen").
- P06 dass es eine ausgewogene Verteilung von Haupt- und Ehrenamtlichen gibt, dass möglichst viele Arbeitsbereiche abgedeckt sind
- P07
- P08 Es sollten aus beiden Gemeinden zunächst gleich viele Mitglieder im Kirchengemeinderat sein. Bei der nächsten Wahl dürfte wieder frei gewählt werden. Zudem sollten vor der Fusion gemeinsame Konzepte für die Nutzung der Räumlichkeiten, der Finanzen und der Mitarbeitenden-Anteile gestrickt werden. Dies ist auch eine 1. Probe, ob man überhaupt zusammen arbeiten kann. Möglichst viele sollten an der Konzeption beteiligt sein. Die Mitarbeitenden der Gemeinden sollten unbedingt beteiligt sein.
- P09 Gegenseitiger Respekt, d.h. Verhandlung auf Augenhöhe, Einbeziehung aller (hauptamtlicher) "Fachleiter" und Information aller Hauptamtlicher. Fusion ist keine Annexion! Kein Kaputtmachen bewährter und funktionierender Strukturen durch Ausschluss der hauptamtlichen Mitarbeiter. Fusion als Gelegenheit der Abwicklung "unliebsamer" Bereiche sollte vermieden werden. Neuer Kirchengemeinderat sollte nicht (nur) aus "einem alten" Kirchengemeinderat bestehen.
- P10 a) Alle Mitglieder der bisherigen Gemeinden sollten in dem neuen Gremium vertreten sein. Eine Anpassung der Mitgliederzahl erst mit der nächsten Wahlperiode.
b) Bei der ersten Wahl kein eine Aufteilung in Wahlbezirke bzw. Stimmbezirke sinnvoll sein, damit aus jedem ehemaligen Gemeindebezirk in einem vereinbarten Verhältnis Mitglieder in den neuen KGR kommen.
c) Klausurtagungen zur Verständigung über die Ziele.
d) Beratung des neuen Gremiums (in Schleswig haben wir auch mit Beteiligung der Gemeinde eine "Zukunftswerkstatt" angeboten - weitere Schritte in dieser Richtung wurden durch Corona verhindert).
- P11 Es ist auf eine Parität bezüglich der ursprünglichen fusionierten Gemeinden in der Zusammensetzung des Gremiums zu achten (für ein Gefühl der Gerechtigkeit und Wirksamkeit). Es ist darauf zu achten, dass Gefühle nicht zu sehr verletzt werden und stattdessen ernstgenommen wird, dass bei aller Einsicht in Notwendigkeiten, Trauer und Ärger da sind.
Die Kirchengemeinderäte sollten offen sein für die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen des Gremiums fördert das Zusammenwachsen der Gemeinden (das strahlt aus).
- P12 Möglichst paritätische Besetzung aus den ehemaligen KGen (Kirchengemeinden); gute Information über aktuelle Situation und Arbeitsfelder im KK (Kirchenkreis); klare Aufgabenteilung; Erwartungen an Zeit und Engagement sind unbedingt an der Situation der KGRs Mitglieder auszurichten (Elternzeit, Personen im Arbeitsprozess etc): was ist leistbar, welche Zeiten können eingeplant, welche müssen ausgespart bzw eingehalten werden; Akzeptanz der Interessenlagen der KGRs Mitglieder; klare und nachvollziehbare Informationen über die Notwendigkeit von weiteren

- Strukturveränderungen; ehrliche, ergebnisoffene Kommunikation zwischen Leitung (zB KK bzw Propstei) und KGR;
- P13 Kennenlernen
Abbau/Überwindung der Vorurteile
das Schaffen gemeinsamer Visionen
Ehrlichkeit
- P14 Die Beteiligung der ehemals selbständigen Gemeinden
Die Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Kirchorte
Vernetzung zwischen Vertretern vor Ort und dem Gesamt-KGR
Transparenz in der Kommunikation und in den Entscheidungen
Eine Verabredung über die aufgabenbereiche der ausschüsse und das Zusammenwirken zwischen KGR und Ausschüssen
Eine gute Vorbereitung der Themen in den Ausschüssen und eine begrenzte Komepetenz für eigene Entscheidungen dort
- P15 Dass die bisherigen Gemeinden vertreten sind
Dass man zu einer gemeinsamen Sitzungskultur kommt
Dass der KGR nicht zu groß wird
Dass man das Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Erneuerung findet
- P16
- P17 Eine gleichmäßige Beteiligung aller ehemaliger Gemeinden z.B. durch Wahlbezirke mit festgelegter Anzahl zu wählendere Mitglieder.
- P18 Der Proporz der alten Gemeinden sollte gewahrt bleiben bis die Neuwahl durch die Gemeindemitglieder stattfindet.
- P19 Kultur der Grenzachtung, Achtsamkeit, Förderung des Miteinanders, gutes Netzwerk zur Verständigung untereinander, gute Sitzungsleitung,- Übersichtlicher Aufbau der Sitzung, Besetzung der Gremien nach Interesse und Fähigkeiten.
Vermeidung von Über- oder Unterforderung. Wissen möglich machen, - sinnvolle Weiter- und Fortbildungen ermöglichen.
- P20 Alle Standorte sollten vertreten sein. Gute, vielleicht sogar professionelle (bezahlte) Moderation. Alles Pastor:innen sollten dabei sein.
- P21 Klären, ob die bisherigen Gemeinden paritätisch nach Anzahl Gemeindemitglieder entsprechend im neuen KGR vertreten sein sollen.
In Ausschüssen möglichst alle ehem. Gemeinden vertreten, zumindest anfangs.
- P22 1. Nach Möglichkeit in der ersten Zeit paritätisch besetzen, egal wie groß oder klein die jeweiligen ehemaligen Gemeinden waren.
2. Das Bewusstsein stärken, dass es sich um eine neue Kirchengemeinde handelt. Es ist nicht eine in eine andere aufgegangen, sondern ALLE wurden aufgelöst und gemeinsam etwas Neues gebaut.
3. Ernst nehmen, dass es unterschiedliche Traditionen und "Kulturen" in den ehemaligen Gemeinden gibt. Die leben im Untergrund weiter und müssen behutsam aufgenommen und angepasst werden.
- P23 Die KGR- Mitglieder müssen aus den fusionierten Standorten gewährt werden,sie tragen jetzt Verantwortung für eine große Gemeinde.
- P24
- P25 Auch wenn das Hirn die Notwendigkeit akzeptiert, muss das Herz oft erstmal reinwachsen. Den Menschen Zeit geben und das Positive im gemeinsamen Alltag hervortreten lassen.
- P26 individuelle Stärken kennen
alle "Pflichtfächer" (KGR-Leitung, Finanzen, Senioren, ÖA, Bau etc müssen besetzt werden)
die, die nicht mehr besetzt werden, dürfen nicht "verloren"/verprellt werden
- P27 Das folgende Punkte schon vor aller Fusion berücksichtigt wurden:
1. die Mitarbeitenden frühzeitig in die Prozesse eingebunden werden
2. die Gemeindeglieder mit sensibel auf den Weg genommen werden

3. die verschiedenen Gedanken, Arbeitsschritte und Entscheidungen transparent sind
Bei der Zusammensetzung des neuen KGR's wäre darauf zu achten, dass die verschiedenen Bereiche der Gemeinden, aber auch Altersgruppen und Berufsstände gut vertreten sind, um eine weite Sicht und eine gute Kommunikation zwischen den verschiedenen Playern und Gruppierungen zu gewährleisten.
- P28 Arbeit: Das die Menschen sich wirklich kennen und Möglichkeiten zum Diskurs haben. Das nicht nur verwaltet wird.
Zusammensetzung: Breites Spektrum an Bewrufen und Abschlüssen und beruflichen Arbeitsbereichen. Das Menschen dabei sind, die innovativ und zukunftsorientiert denken können. Vielleicht auch dass Menschen aus ihrem Berufsleben sehr viel Projekterfahrung und Erfahrung in Kommunikation und Organisation haben. Vorausgesetzt, dass dies von den anderen auch als Positiv gesehen wird.
- P29
- P30
- P31 Gemeinsamkeiten betonen
Verdeutlichung, dass nicht mehr die "alten" Standorte eigene Ziele haben, sondern die neue Gemeinde als Gesamtes.
sinnvollerweise sollte der KGR gleichmäßig mit Mitgliedern aller bisherigen "alten" Gemeinden besetzt sein.
- P32 gleichberechtigte Beteiligung,
Beachtung von regionalen Besonderheiten und bisherigen Schwerpunkten der jeweiligen KGR
- P33 Eine paritätische Besetzung des neuen Kirchengemeinderates durch Mitglieder aus den Kirchengemeinderäten der fusionierenden Gemeinden. Besetzung der Gremien / Ausschüsse (Geschäftsführung , Bau, Finanzen, etc.) möglichst durch kompetente KGR-Mitglieder; wenn nicht möglich, kompetente Gemeindeglieder mit einbinden. Hierzu ist es u. U. notwendig, das Kirchengesetz in Bezug auf Stimmberechtigung und Teilnahme (z.B. Geschäftsführung, Finanzen) zu lockern/anzupassen.
- P34 aus allen ehemaligen Kirchengemeinden sollten Mitglieder im neuen Kirchengemeinderat sein,
gemeinsame Gespräche und Workshops aller Mitglieder des ehemaligen Kirchengemeinderates sollten vorher stattfinden
- P35 Kommunikation auf Augenhöhe
- P36
- P37 Bisherige Schwerpunkte und Bereiche abzubilden und gleichzeitig neue Perspektiven durch neue Personen zu ermöglichen
- P38 gerechte Aufteilung der Sitze im KGR; möglichst breites Wissensspektrum des KGR; "alte" und "neue" Mitglieder
- P39 Zunächst ist es wichtig, dass KGR-Mitglieder aus allen Fusionsgemeinden möglichst in gleicher Anzahl kommen. Es sollten möglichst vielfältige Kompetenzen zusammenkommen. Evtl. nötig gewordene "Verluste" müssen aufgearbeitet werden
- P40 Alle Gemeinden müssen Ihre Interessen wiederfinden und sich wertgeschätzt fühlen
- P41 Dass alle ehemaligen Ortsgemeinden im Kirchengemeinderat vertreten sind, dass möglichst alle haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden den Prozess unterstützen.
- P42 Begleitung/Supervision, Transparenz, gemeinsame Ziele finden, Identität der „alten“ Gemeinden bewahren durch Bildung von Ortsausschüssen usw., Balance zwischen Altbewährt und neu-innovativen Inhalten/Veranstaltungen finden
- P43 - KGR sollte weiterhin zu 50% aus beiden Gemeinden bestehen
- weiterhin aktive Ehrenamtliche in beiden Gemeinden
- hat es vorher Gemeinsamkeiten auf der Mitgliederebene gegeben? Wenn nicht, wird sich das nur schwer nachholen lassen (in Mecklenburg jedenfalls)

- die kleinere Gemeinde hat immer (!) die Angst verschluckt zu werden (da es ja nur um Zahlen geht, ist das auch eine berechnete Angst)

- P44 Gleichberechtigung
- P45 Man sollte gemeinsame Ziele definieren. Es müssen klare Zuständigkeiten der Standorte und der Mitarbeiter und Pastoren vereinbart werden. Doppelstrukturen müssen behoben werden und dafür Lösungen gefunden werden, um Konkurrenzgefühle entgegen zu wirken.
- P46 Am Anfang vor allen Dingen für den Emotionalen Rückhalt seitens der Gemeinde: Präsenz aller Fusionsgemeinden vorhanden. Beachtung der Stärken der Mitglieder, für Ausgewogenheit. Kritiker*innen am Fusionsprozess mitnehmen soweit möglich, damit Bedenken weiterhin Gehör und Raum finden (und weniger Leute sich abgehängt fühlen)
- P47 Identitätswahrung
Bezug zur eigentlichen Bezugsgemeinde
Teilung und Wichtung wesentlicher Aufgabenfelder
- P48 1. Bei der Wahl zum ersten neuen KGR sollten alle bisherigen Gemeinden ausgewogen vertreten sein.
2. Danach kann frei gewählt werden.
3. Der KGR sollte nicht zu groß sein.
4. Die nicht mehr vertretenen Mitglieder sollten in die weitere Arbeit eingebunden werden können.
- P49 dass aus allen ehemaligen Gemeinden Mitglieder im KGR sind
dass Abschiedsprozesse begleitet werden und zur Sprache kommen dürfen
- P50 Alle bisherigen früheren Gemeindeteile mit ihren jeweiligen Schwerpunkten sind zu beachten und wertzuschätzen.
- P51 Eine gute Durchmischung von Jungen und Erfahren Menschen die die Fusion als Chance erfassen.
- P52
- P53 Die Egoismen der Kirchturmanlieger und der Ureinwohner sind eher zu fördern als zu vernachlässigen. Dann ziehen alle mit. Stärkung der Verantwortlichkeit vor Ort schließt die Fusion aus. Kirchengemeindeverbände werden entsprechend Ihrer Satzung im ländlichen Raum nach wenigen Jahren wieder aufgelöst. Vermögensauseinandersetzungen mangels Masse machen alles Engagement vor Ort kaputt. Der kirchliche Niedergang ist besonders heftig in der Prignitz und in der Propstei Pasewalk. Gelungene Fusionen habe ich noch nicht gesehen. Siehe auch Stralsund.
- P54
- P55 Die Zusammensetzung des Kirchengemeinderates ergibt sich aus der Wahl. Das lässt sich nicht steuern. Die bisherigen Mitglieder bilden den neuen KGR. Wichtig sind sicherlich klassische teambildende Aktivitäten, um sich kennzulernen und zusammenzuwachsen. Besonders gemeinsame Klausurwochenenden sind gut.
- P56 Die Begegnung auf Augenhöhe, Respekt gegenüber der bisherigen Arbeit in den Ursprungsgemeinden, Transparenz
- P57 Abdeckung unterschiedlicher Hintergründe (möglichst divers), Bildung von Ausschüssen mit Expert:innen, die möglicherweise nicht zum KGR selbst gehören; Kränkungen schon zuvor im Blick haben, wenn jemand ausscheiden muss; möglichst unterschiedliche Expertisen abdecken (Finanzen, Bau, Event, usw.), über Vorsitz nachdenken
Sich über Arbeitsweisen einigen (Protokollschreiben, Zoom? usw.)
gute Kommunikation gegenüber allen Fusionsgemeinden
- P58 Die Gemeinschaft der Dienste bleibt erhalten und wird befördert. Alle "alten" Kirchengemeinderatsmitglieder arbeiten bis zur regulären Wahl im KGR der neuen KG weiter.
- P59 etwa gleichmäßiger Proporz aus den alten Kirchengemeinden, Berücksichtigung der Fähigkeiten und Begabungen, Berücksichtigung der Bereitwilligkeit, für den KGR zu arbeiten

- P60 soweit möglich die Zusammensetzung nach Fähigkeiten beachten, ausgewogene Verteilung der Aufgaben-Bereiche, schauen was sich trägt und bewährt hat, Einbeziehung aller Gemeinden,
- P61 Die Zusammensetzung ergibt sich aus den Wahlen.
In der Zusammenarbeit ist vor allem auf gute Kommunikation und Transparenz zu achten.
- P62
- P63 1. Der Vorsitz: Übernimmt eine Pfarrperson aus dem Pfarrteam den Vorsitz, kann das zu Schräglage im Team führen.
2. Die KGR-Mitglieder: Sie sollten bestenfalls gleichmäßig aus allen Kirchorten (ehemaligen Gemeinden) vertreten sein.
3. Die Ausschüsse: Sie sollten klar abzugrenzen sein und ihre Entscheidungskompetenz gestärkt werden, damit nicht alles letztlich doch noch vom Vorsitz überprüft und bearbeitet werden muss.
4. Die Struktur des KGR: Es ist kritisch und m.E. nicht mehr für eine Person tragbar, den Vorsitz über eine sehr große Fusionsgemeinde zu haben. Der Arbeits- und Zeitaufwand ist durch die Fusion potenziert!
5. Eine Zusammenarbeit mit sog. Ortsbeiräten (1x Beirat pro Kirchort) fördert die Kommunikation zwischen KGR und den einzelnen Kirchorten.
- P64 Gleiches Stimmrecht für alle
- P65 In der fusionierten Gemeinde wurde sehr darauf geachtet, dass zumindest der KGR, aber möglichst auch Ausschüsse paritätisch oder zumindest mit Beteiligten aus jeder früheren Gemeinde besetzt wurden. Es wurde viel Wert auf Gleichbehandlung gelegt. Das war zunächst mehr Aufwand. Es hat sich gelohnt, da im Verlauf der Zeit das Gremium selber Optimierungen vorgenommen hat, nachdem gegenseitiges Vertrauen gewachsen war. Es war nicht verordnet sondern kam aus dem KGR selber.
- P66 Ausgewogene Besetzung der fusionierenden Gemeinden (orientiert z.B. an der Gemeindeglieder-Zahl);
Mischung aus erfahrenen "alten Hasen" und (eher aufbruchswilligen) Jüngeren;
Ein*e Mitarbeiter*in sollte auf jeden Fall im neuen KGR vertreten sein;
Kein zu großer neuer KGR, stattdessen:
Gute Planung von Ausschüssen, in denen auch diejenigen Mitglieder der "alten" KGR sich einbringen können, die nicht im neuen KGR dabei sind;
nicht nur spezialisierte Fachleute, sondern auch "ganz normale einfache Gemeindeglieder".
- P67 - gute Kommunikationsstrukturen, dh regelmäßige Gespräche, ggf. auch Supervision/Mediation/ Coaching
- anfangs war es wichtig, dass der KGR paritätisch aus den fusionierten Gemeinden besetzt war - konnte nach einer Legislatur des KGR gelockert werden
- P68 Alle vorherigen Einzelgemeinden sollten annähernd gleich stark vertreten sein.
- P69 Vertrauen zu und miteinander ist eine sehr wichtige Grundlage - also: sich Kennenlernen, was dabei hilft: eine neue gemeinsame Herausforderung wie die Coronazeit eine war
- P70
- P71 Die Zusammensetzung sollte ausgewogen sein in Bezug auf die fusionierten Kirchengemeinden
- P72 Im neuen KGR haben wir erstmal beide alten KGR zusammen gelegt, waren doch alle Mitglieder gewählt, erst mit der Wahl im November 2022 haben wir den KGR verkleinert. So hatten alle noch ihre Aufgaben und die Arbeit im Zusammenwachsen konnte auf viele Schultern verteilt werden
- P73 - Jede Fusionsgemeinde muss genügend beachtet und räsentiert werden
- es muss entschieden werden, ob die jeweiligen Fusionsgemeinden gleich oder in Gewichtung nach ihret Größe vertreten werden
- P74 Alle beteiligten Kirchengemeinden müssen (noch) im neuen KG vertreten sein; im Rahmen der Zeit (18 Monate?) vor der Fusion müssen Arbeitsgruppen gebildet und Zuständigkeiten geschaffen werden, die sich dann im neuen KGR fortsetzen. Hier können sich durchaus die Schwerpunkte der Arbeit der Einzelgemeinden wiederfinden, die dann auf das neue große

Ganze übertragen werden (...und einige Zeit nach der Fusion hinterfragt werden dürfen/müssen) Grundsätzlich ist die bisherige Arbeit jeder KG wertvoll und gleich viel wert ;-()

P75 Die ursprünglichen Einzelgemeinden sollten möglichst gleichwertig auch im fusionierten KGR vertreten sein, außerdem sollte darauf geachtet werden, dass man genügend Menschen mit notwendigem Knowhow in den verschiedenen Aufgabenbereichen hat.

P76

Teil C: Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation (C1-1 - C1-5)

	C1-1	C1-2	C1-3	C1-4	C1-5		C1-1	C1-2	C1-3	C1-4	C1-5
P01	4	4	4	2	2	P39	4	5	4	3	2
P02	4	4	4	2	2	P40	5	5	k. A.	3	k. A.
P03	3	5	4	3	4	P41	5	5	5	4	5
P04	5	4	5	5	2	P42	4	5	4	4	3
P05	3	3	4	4	3	P43	5	2	5	5	5
P06	5	5	4	5	0	P44	5	4	5	4	3
P07	5	3	4	3	1	P45	5	5	5	5	3
P08	4	4	2	4	3	P46	4	4	5	3	3
P09	5	5	4	1	k. A.	P47	1	5	3	4	4
P10	3	4	5	5	2	P48	3	0	4	5	1
P11	5	2	1	1	5	P49	3	4	5	5	k. A.
P12	3	3	4	2	k. A.	P50	3	3	4	1	1
P13	5	5	4	3	3	P51	3	4	k. A.	5	4
P14	4	4	3	1	4	P52	5	5	5	5	5
P15	4	2	5	5	5	P53	3	2	3	5	1
P16	k. A.	P54	4	3	3	3	k. A.				
P17	4	4	5	3	2	P55	5	3	4	5	k. A.
P18	4	4	4	1	3	P56	3	3	2	4	3
P19	4	5	3	3	5	P57	5	4	5	5	3
P20	3	k. A.	2	2	2	P58	4	5	4	5	4
P21	3	4	2	5	4	P59	3	2	3	2	k. A.
P22	3	4	3	4	5	P60	3	5	4	5	5
P23	4	5	0	5	5	P61	5	5	3	4	k. A.
P24	3	5	3	5	3	P62	3	5	5	5	0
P25	4	5	5	5	5	P63	5	5	3	2	5
P26	3	4	5	4	3	P64	4	3	2	3	3
P27	4	2	4	4	2	P65	3	k. A.	4	k. A.	k. A.
P28	4	4	5	4	4	P66	2	1	4	3	2
P29	3	4	4	2	3	P67	0	0	4	4	3
P30	5	5	5	5	2	P68	4	4	k. A.	k. A.	k. A.
P31	1	5	1	5	5	P69	5	4	5	2	3
P32	4	5	5	5	4	P70	5	2	4	5	3
P33	2	5	3	4	5	P71	4	5	4	4	5
P34	3	4	3	5	3	P72	4	5	1	3	5
P35	3	5	5	1	4	P73	3	4	4	1	4
P36	4	5	4	4	3	P74	4	5	5	5	5
P37	3	4	4	3	4	P75	k. A.	3	3	5	k. A.
P38	3	4	4	k. A.	k. A.	P76	3	3	4	4	3

Teil C: Ziele, Werte und Netzwerke der Organisation (C2)

C2 (Freitextantwort)

- P01 Zwei Jahre nach vollzogener Fusion sortieren wir gerade die Netzwerke. Leider müssen aufgrund zurückgehender Kapazitäten der Kirchengemeinde einige Kontakte (Gemeinwesen, Partnergemeinden, kommunale Ortsbeiräte u.a.) beendet werden.
- P02 Das ist bisher nicht zu beurteilen.
- P03 Die vier fusionierenden Gemeinden sind sozialräumlich in vier erkennbaren Stadtteilen verortet. Es braucht also auch weiterhin in den künftigen Gemeindebezirken jeweils Kontakte zu den Schulen, Kitas, Vereinen, Ortsbeiräten usw. Diese Netzwerke werden nicht ‚mitwachsen‘.
- P04
- P05 befruchtend, ressourcensparend
- P06 viele stehen dem Prozess ablehnend gegenüber
- P07
- P08 Es gibt 3 Netzwerke: 2 innerhalb der jeweiligen Gemeinde ohne übergreifen nach außen, 1 gemeindeübergreifendes. Die innergemeindlichen Netzwerke werden keine Veränderung erfahren und nach und nach sterben. Ein Teil dieser Netzwerke wird vom Gemeindeübergreifenden geschluckt, wodurch dieses wächst. Im zu hoffenden Fall entstehen dadurch Synergieeffekte. Allerdings besteht die Haupthoffnung des Fusionsprozesses darin, dass das, was schon gemeindeübergreifend existiert, endlich auch durch die neuen Strukturen bestärkt und nicht behindert wird.
- P09 Negativ.
- P10
- P11 Da die drei Gemeinden schon vor der Fusion jahrelang in einem Kirchengemeindeverband zusammen gearbeitet haben, waren die Netzwerke in den Gemeinden schon seit Jahren übergemeindlich besetzt und geprägt. Somit hat die Fusion bei uns zu keinen Veränderungen geführt.
- P12 Fusionsprozess wird bisher eher als verwaltungstechnische Aufgabe wahrgenommen
- P13 Vieles ist noch komplexer und diffuser geworden.
- P14 Sie werden teil eine größeren Ganzen.
Abstimmungen werden notwendig.
Gegenseitige Inspiration wird möglich.
Netzwerke unterstützen das Gesamtsystem.
- P15 Interesse an dem was da passiert
Man muss aufpassen, dass man nicht so sehr mit sich selbst beschäftigt ist, dass die Außenkontakte verloren gehen
- P16
- P17 Sie bilden nur noch einen Teilbereich der neuen Gemeinde, da sie sich nur auf zwei der früheren Gemeinden erstreckten. Das ist insofern problematisch, weil damit Teile der neuen Gemeinde automatisch benachteiligt sind. Aber Netzwerke müssen wachsen und der Wohnort legt eine räumliche Nähe zu bestimmten Gemeindeteilen näher als zu anderen.
- P18 Das Netzwerk wird größer, vielfältiger
- P19 mehr Möglichkeiten, aber auch Sorge, die vorhandenen Möglichkeiten nicht voll genutzt zu haben. wichtige Informationen zum Gelingen nicht gegeben zu haben.
mehr Zeit für Kommunikation und Regelung, als „Begegnung in Angeboten“.
- P20 unbedingt viel kommunizieren, präsent machen
Manches fällt vielleicht weg. Stadtteilarbeit ist schwieriger.
- P21 (Hatter bereits vorher ein einheitliches Netzwerk)

- P22 Zunächst: Netzwerke müssen auch genutzt werden. Es gibt Einzelschicksale, die sich in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit z.B. für die Internetseite der Gemeinde genug sind und sich aus Angst vor Machtverlust vor einer Zusammenarbeit mit anderen sperren. Aber wo es klappt: Die Vernetzung wird verstärkt, der Pool an ansprechbaren Menschen und Fähigkeiten wächst. Es entstehen neue Impulse für die neue Gemeinde, die zum Zusammenwachsen beitragen und das Identitätsgefühl als EINE Kirchengemeinde stärken.
- P23 Die Netzwerke profitieren von einer starken Gemeinde.
- P24
- P25 Sie werden größer und bunter.
- P26
- P27
- P28 Lässt sich noch nicht sagen.
- P29
- P30
- P31
- P32 Die Erwartungen an die zu erwartenden Veränderungen steigen und müssen erklärt werden. Die Reichweite der Netzwerke vergrößern sich.
- P33 Bei klarer Zielsetzung und Begründung eines möglichen Fusionsprozesses ist der Weg für die Netzwerke klar und wird i. A. verstanden und mitgetragen.
- P34
- P35 erweiternd
- P36
- P37 INsg. würde ich sagen, dass sie sich erweitert und intensiviert haben. Aber das kann auch damit zusammenhängen, dass das Bewusstsein zum Netzwerken in den letzten Jahre gewachsen ist
- P38
- P39
- P40
- P41 Sie sind komplexer geworden.
- P42 zunächst Verwirrung, weil alles neu/anders ist. es dauert, bis sich zB ein neuer Name durchsetzt. es gibt aber auch Raum für personelle Veränderung in Ausschüssen usw.
- P43 - Es zogen sich viel Ehrenamtliche zurück (Überforderung, Enttäuschung)
 - beide Gemeinden glaubten, es ginge einfach weiter wie bisher, trotz intensiver, jahrelanger Gespräche
 - ist die Vernetzung nicht schon lange vorher eingespielt, wächst sie eher nicht mehr danach
- P44 Keine Auswirkungen
- P45 Neue Mitarbeiter können ihre eigenen Netzwerke in dem Fusionprozess besser einbringen. Netzwerke bringen den eigentlichen Fusionsprozess nicht weiter.
- P46 Teilweise hemmt der Fusionsprozess in den Netzwerken das Vorankommen bei konkreten Veranstaltungen, da viel über die F.Prozesse gesprochen wird. Einige Netzwerke sind verunsichert und schotten sich ab (aus "Angst"/"Sorge"?, dass das eigene Netzwerk und die Identität in der fusionierten Gemeinde sofort "verwässert"/ "aufgelöst wird".). Einige Netzwerke erhalten dadurch neuen Schwung, vergrößern sich, erweitern sich (bei uns insbesondere in der Jugendarbeit : zahlenmäßig verstärkte Teamer*innenschaft durch größeres "Einzugsgebiet").
- P47 positiv

- P48 Die Netzwerks- bzw Beziehungsarbeit muss intensiviert werden, um Identitätsverlust entgegenzuwirken.
- P49
- P50 Weniger Kontakte in die Stadt, da nur noch ein Vertreter eingeladen wird, z.B. beim Jahresempfang des Bürgermeisters statt früher aus jeder Gemeinde einer, also drei. Das gilt auch für andere Einrichtungen. Es spart Zeit, vermindert aber auch die Präsenz im öffentlichen Raum.
- P51 Je nach Netzwerk unterschiedlich.
- P52
- P53 Strukturveränderungen gibt es nur im Rahmen von Vakanz, Dauervakanz und therapeutischer Behandlung der Projektionen. Vernetzung schafft zunächst nur Verstrickung. sola structura ist dabei die schlimmste Projektion.
- P54
- P55 Was ist mit Netzwerken gemeint?
- P56
- P57 Angst vor Verlust in den "größeren" Gemeinden
Lust auf Neues bei den "kleineren"
Es werden viele Gewohnheiten hinterfragt, löst Unwohlsein aus
Grenzen werden aufgebrochen, wenn man sich begegnet
Es fällt auf, dass ältere Pastoren ihre KGR (willentlich?) falsch einschätzen, was deren Lust auf Neues angeht
- P58
- P59 Wir hatten bei unserer Fusion keine Netzwerke, die sich auf den Fusionsprozess ausgewirkt haben, weder negativ noch positiv.
Ebensowenig hat sich die Fusion auf die Netzwerke nennenswert ausgewirkt.
- P60 durch Bündelung positiv, jedoch ist zu beachten das das Ehrenamt nicht über strapaziert wird
- P61 welche Netzwerke meinen Sie?
- P62
- P63 Die Entfernung wird wortwörtlich und sprichwörtlich weiter: Das Netzwerk im Kirchort steht nun nur noch vertreten im KGR und bildet ihn nicht mehr selbst. Kommunikation und Beschlüsse gehen nur noch über den fusionierten KGR. Die Fläche ist immens größer, bedeutet viel weitere Wege mit dem Auto für jedes Treffen.
- P64 Bisher nicht wahrgenommen
- P65 Was ist hier mit Netzwerk gemeint?
- P66 Bisher: Wir nehmen voneinander Kenntnis,
in Teilbereichen immer engere Kooperation (KonfiCamp, Jugendarbeit, Gemeindebrief-Redaktion, web-Seite ...), anderes bleibt bisher unverändert.
- P67 - Er kann die Netzwerke stärken und erweitern
- Er kann aber auch Verunsicherung in den Netzwerken hervorrufen - nicht alle Netzwerke passen zusammen; die verschiedenen Fusionspartner haben vielleicht unterschiedliche Verknüpfungen (dan Doppelung von Strukturen) bzw. auseinandergelungene Erfahrungen mit den anderen Netzwerkpartnern; - die Netzwerke bekommen mit der fusionierten Gemeinde einen quasi neuen Partner - wie ist der?
- Die fusionierende Gemeinde ist eine Weile stark mit sich selbst beschäftigt, und steht evtl. dem Netzwerk nicht zur Verfügung
- P68
- P69 Netzwerke verändern sich durch den neuen Bezugsrahmen; manchmal braucht es lange, um diesen "zu begreifen" und die Vorteile zu entdecken

P70

P71 Ich merke keinen großen Unterschied, die Gemeinden waren auch vorher durch das gemeinsame Kirchenbüro sehr gut vernetzt.

P72 gut

P73

P74 Als neue große Gemeinde treten wir dort anders auf und werden anders wahrgenommen. Hängt auch davon ab, ob vorher jede der fusionierten KG's einzeln in den selben Netzwerken war oder nicht. Waren es vorher 3 Stimmen, ist es jetzt nur noch eine, aber dafür evtl. mit mehr Gewicht.

P75

P76

Teil D: Personalentwicklung (D1-1 - D1-5)

	D1-1	D1-2	D1-3	D1-4	D1-5		D1-1	D1-2	D1-3	D1-4	D1-5
P01	4	4	4	5	k. A.	P39	4	5	5	5	4
P02	3	4	3	4	1	P40	5	5	5	5	k. A.
P03	4	5	5	5	5	P41	5	5	5	5	5
P04	5	4	4	5	1	P42	5	4	4	5	4
P05	5	5	4	4	4	P43	5	5	2	5	5
P06	5	5	5	5	4	P44	4	5	3	3	0
P07	4	5	4	3	2	P45	4	5	4	5	2
P08	5	5	5	3	3	P46	5	5	4	5	3
P09	5	5	4	5	4	P47	3	4	5	3	5
P10	5	5	5	4	4	P48	5	5	5	3	3
P11	5	5	5	5	2	P49	5	5	5	5	3
P12	4	3	3	3	0	P50	4	3	3	3	2
P13	4	4	4	4	3	P51	4	5	5	4	5
P14	5	5	5	5	4	P52	5	5	5	5	3
P15	5	5	5	3	3	P53	5	2	1	4	1
P16	5	5	5	3	k. A.	P54	4	4	2	3	2
P17	5	5	4	5	2	P55	3	5	5	5	1
P18	3	4	5	4	4	P56	4	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
P19	5	5	5	5	3	P57	4	5	3	3	4
P20	5	3	5	3	1	P58	5	5	5	5	5
P21	5	5	5	3	2	P59	3	4	3	4	1
P22	4	5	5	5	5	P60	4	5	5	5	3
P23	5	5	5	5	5	P61	1	4	4	5	4
P24	5	5	5	5	3	P62	5	5	2	2	0
P25	5	5	5	5	5	P63	5	5	5	4	2
P26	5	5	5	5	5	P64	4	4	4	3	3
P27	3	4	5	5	3	P65	k. A.	4	k. A.	k. A.	k. A.
P28	4	4	4	5	3	P66	3	4	4	4	3
P29	5	5	4	4	2	P67	4	5	1	5	2
P30	4	4	5	4	5	P68	3	4	5	5	2
P31	5	4	5	5	4	P69	5	5	5	5	4
P32	5	5	5	5	5	P70	5	5	2	4	2
P33	5	5	5	5	5	P71	4	5	5	4	4
P34	5	3	5	4	k. A.	P72	5	5	5	5	5
P35	4	4	5	4	3	P73	4	4	4	3	2
P36	4	4	4	5	3	P74	5	5	5	5	5
P37	5	5	5	5	0	P75	k. A.	4	5	4	3
P38	5	5	5	2	3	P76	4	5	5	2	3

Teil D: Personalentwicklung (D2)

D2 (Freitextantwort)

- P01 Die KGR-Wahl Ende 2022 war (bis auf den blödsinnigen Termin am 1. Advent!) sehr segensreich. Alte Mitglieder konnten ihre Arbeit beenden. Sie haben in der vergangenen Legislatur mit dem Fusionsprozess, der -entscheidung und der Gemeindegründung Großartiges geleistet. Manche waren ausgebrannt, manche hingen sehr am Alten. Jetzt gibt es einen neuen KGR mit Mitgliedern, die sich ausdrücklich für die neue Gemeinde entschieden haben.
- P02 Sie müssen miteinbezogen werden und miteinander Vor- und Nachteile der angestrebten Fusion erkennen können.
- P03 Sie sind überwiegend mit den bisherigen Gemeinden identifiziert und bleiben als Schätze den künftigen Bezirken erhalten. Sie müssen dort gewürdigt werden. Neue werden sich vielleicht schon anders identifizieren. in der Jugendarbeit gibt es – befördert durch das gemeinsame KonfiCamp aller Fusionsgemeinden – einen regen gemeindeübergreifenden Austausch.
- P04
- P05 Sie müssen mitgenommen werden und die Möglichkeit haben, Ihre Bedenken und Ängste zu äußern.
- P06 dass sie möglichst früh in möglichst viele Prozesse mit einbezogen werden. Sie sollten an der Entscheidungsfindung beteiligt werden und die Veränderungen mitgestalten können. Der Abschied "vom Alten" sollte bewusst gestaltet und Trauer über den möglichen Verlust zugelassen werden
- P07
- P08 Ihnen muss die Verantwortung klar gemacht werden, die sie tragen. Besonders sollten Sie auf die Rolle von Formalien in einer demokratischen Kultur aufmerksam gemacht werden. Dies gilt auch in Bezug auf Hauptamtliche, die eine besondere informelle Macht besitzen, wie z.B. Pastoren oder Pröpste. Es sollte klar sein, dass in der politischen Arbeit nach einem Ausgleich von Interessen gesucht werden muss, und sie (die Ehrenamtlichen) die Interessen ihrer Gemeinde vertreten - nicht die des Kirchenkreises, der Hauptamtlichen, der Kirche insgesamt oder ihre eigenen.
Sobald sie nur noch "Stimmvieh" sind (Originalton Pastor) wird die Fusion in einem Desaster enden.
- P09 Sie sollte informiert und respektvoll miteinbezogen werden.
- P10 Eine transparente Kommunikation und ein gutes Beschwerdemanagement. Gerade die Hochverbundenen haben nach unserer Erfahrung ein erhebliches kritisches Potential in den Fusionsprozess eingebracht und den Prozess damit zum Teil erheblich erschwert. Allerdings ist nach meiner Kenntnis von den Hochverbundenen trotz der Kritik niemand wegen der Fusion ausgetreten.
- P11 Es ist wichtig die Ehrenamtlichen immer wieder über Fortschritte im Prozess zu informieren. Es ist eh wichtig in dieser Zeit unheimlich viel zu berichten und zu erklären und das alles transparent. Warum wird fusioniert? Vorteile? Nachteile? Welche Modelle werden diskutiert? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?
Zu beachten ist ebenso, dass die Ehrenamtlichen die unterschiedlichen Gemeinden (ihre Orte usw.) kennenlernen. Vieles läuft auch beiläufig. Hier mal etwas aufbauen oder der Posaunenchor spielt mal da oder der Chor singt mal hier ...
- P12 keine Überforderungen durch Verlagerung übergeordneter Leitungsaufgaben auf die Ebene der ehrenamtlich arbeitenden GemMitglieder;
keine langwierigen Prozesse; eher überschaubare Projekte und Arbeitsaufgaben; keine Überdehnungen durch übermäßige Beanspruchung des Zeitbudgets; griffige, klare Informationen und Diskussionen; sorgsamer Umgang mit kulturellen Unterschieden; vgl auch vorletzte Seite: Arbeit im KGR; Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der unterschiedlichen Zielgruppen
- P13 Das hängt u.a. von der Art der Freiwilligen/Ehrenamtlichen ab. KGR-Mitglieder sind etwas Anderes als ehrenamtliche Musiker:innen oder Kuchenbäcker:innen beim Seniorenkreis.

Natürlich sollten alle mitgenommen und gewürdigt werden: Informationsfluss (auch Briefe), Ehrenamtsfest nach der Fusion, ...

- P14 Transparenz
Kommunikation über Ziele, Vorgehen, Folgen
Verlässlichkeit in den Aussagen über die Zukunft des jeweiligen Arbeitsplatzes
austauschmöglichkeit mit den anderen Mitarbeitenden
Klarheit über die Verantwortungen und Ansprechpartner in den unterschiedlichen Bereichen
- P15 Langfristige Information, Zuhören, Kenntnis von Veränderungsprozessen,
Komplexitätsreduzierung, gute Gottesdienste
- P16 einheitliche und mit den Verantwortlichen / Leitenden abgestimmte Kommunikation innerhalb
und außerhalb der gemeindlichen Öffentlichkeit
- P17 Zwei Dinge erscheinen mir wichtig. Erstens hat jede Gemeinde eine eigene Ehrenamtskultur.
Dieser muss weiterhin Rechnung getragen werden, um die Ehrenamtlichen nicht zu
verlieren.
Zweitens fühlen sich viele Ehrenamtliche einer Gemeinde verbunden. Verliert sich diese in
einer fusionierten Gemeinde, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass das Engagement
aufhört. In den letzten Jahren kam es zu einer größeren Fluktuation von Ehrenamtlichen,
weil sie sich mit der neuen Kirchengemeinde nicht mehr so verbunden fühlten und sich
zurückzogen. Das betrifft besonders die ehemaligen KGR-Mitglieder aber auch
Mitarbeiter*innen bei der Betreuung von Kirchen, Friedhöfen und beim Austeilen von
Gemeindebriefen.
- P18 Freiwillige und EA sollten mit eingebunden werden in den Prozess und wissen, wo und wie
sie in der fusionierten Gemeinde wirken können.
- P19 Transparenz, frühe Ankündigung, mit Hineinnahme in das jeweilige Thema, klarer Beginn,
Prozess und Abschluss.
Beteiligung an der Verbesserung ermöglichen.
- P20 Trauerprozess zulassen, begleiten. Früh informieren. Beziehungen langsam erweitern.
- P21 Rechtzeitige und gute Kommunikation!
- P22 Alle müssen das Gefühl haben, beteiligt und informiert sein. Das ist nicht immer einfach, weil
Einzelne unterschiedlich im Prozessgeschehen engagiert sind und damit Infos nicht alle in
gleicher Intensität erreichen. Was Menschen in der Steuerungsgruppe klar erscheint, weil sie
mit viel Herzblut daran diskutiert und gearbeitet haben, ist einem KGR-Mitglied, das vielleicht
nur für den Friedhofsausschuss arbeitet, nicht in gleicher Weise nachvollziehbar.
Es braucht auch eine gute Öffentlichkeitsarbeit und Durchlässigkeit für kritische Anfragen
von außen im jeweiligen KGR, damit das Thema Fusion nicht wie am grünen Tisch
ausgehandelt erscheint sondern von der Kerngemeinde mitgetragen wird.
- P23 Freiwillige und Ehrenamtliche müssen in den Fusionsprozess einbezogen werden.
- P24
- P25 Auch bei Ehrenamtlichen gibt es enge emotionale Bindungen, die gesehen werden müssen.
Ehrenamtliche tragen die Gemeinden und müssen miteinbezogen werden, damit der
Prozess mitgestaltet werden kann und schließlich Akzeptanz findet.
- P26 zu den Fragen oben: Theoretisch stimme ich dem allem natürlich mit 5 zu.
praktisch findet das natürlich nicht so statt (das war nicht gefragt).
- zur Frage der Ehrenamtlichen:
Die müssen mitgenommen werden. "Rational" im Sinne informieren. "Emotional" im Sinne
identifizieren. Das ist gar nicht so einfach.
- P27 Ich denke, sie sollen gut in den Prozess eingebunden werden, d.h. an verschiedenen
Punkten während des Fusionsprozess nach ihren Vorstellungen befragt werden, um andere
Impulse und Sichtweisen in den Prozess zu integrieren.
Dieser Beteiligungsprozess muss gut gesteuert und vorher klar benannt werden, wie viele
Beteiligungstreffen mit welchen Personengruppen es geben wird.
Die Gruppen könnten auch variieren: Jugend mit Jugend, ältere Ehrenamtliche mit älteren
Ehrenamtlichen, ... Ältere Erwachsene mit jungen Leuten - innerhalb einer Gemeinde, aber

- auch crossover mit den zu fusionierende Gemeinde,
 Es braucht viel Kommunikation, um die Leute mitzunehmen -
 auch wenn man nicht alle von den Vorteilen einer Fusion überzeugen kann.
- P28 Zeitmanagement der noch berufstätigen Mitglieder. Der sehr unterschiedliche Einsatz der Freiwilligen und Ehrenamtlichen. Klare Ziele, sehr gute Kommunikation
- P29
- P30
- P31 Einbindung in Diskussionsprozess
 klare Infos über den Stand
 Gestaltungsmöglichkeiten bewerten und nutzen
- P32 Zeithorizont ist ausreichend groß zu halten, um alle Beteiligten zu erreichen und zu integrieren
- P33 Bei klarer Zielsetzung und Begründung eines möglichen Fusionsprozesses ist der Weg für die o.a. Personengruppen klar und wird i. A. verstanden und mitgetragen.
- P34 diese sollten in den Prozess mit Transparenz eingebunden werden, also Information des Verhandlungsstandes
 Ehrenamtlichen sollten die Beweggründe und Ziele klar genannt werden
- P35 zeitlich sehr intensiv - im Ehrenamt schwierig leistbar
- P36
- P37 Sie müssen fast noch mehr als die Hauptamtlichen in die Prozesse eingebunden werden weil die Gemeinderäte vor allem ihre Gemeinderäte sind und wir als Hauptamtliche "nur" den Rahmen schaffen. Aber sie haben die Emotionen und die persönlichen Geschichten und Bindungen an Orte und Themen
- P38 Sie müssen gut in den Prozess integriert werden.
- P39 Auch diese sollten nach Möglichkeit früh in den Fusionsprozess eingebunden werden. Ihr Bedürfnis nach "Heimat" sollte nicht übergangen werden.
- P40 Freiwillige und Ehrenamtliche sollten in den Prozess einbezogen werden
- P41 Das sie sich nicht entwurzelt fühlen.
- P42 es gibt immer Widerstände, wie gehen wir damit um? wen nehmen wir mit und wo trennen sich die Wege? Transparenz und Leitung sind wichtig. Chancen aufzeigen und begleiten
- P43 - Es gibt viele Fusionen hier in Mecklenburg, bei denen MitarbeiterInnen keine Rolle spielen, weil es sie nicht gibt
 - alles oben genannte kann so auch auf Ehrenamtliche bezogen werden, allerdings muss deren Freiwilligkeit und Zeitbudget bedacht werden, macht alles langwieriger
 - Zu viel "Übergemeindliches" interessiert viele Ehrenamtliche nicht. Sie wollen meist eine begrenzte, klar definierte Aufgabe vor Ort.
 - Als MultiplikatorInnen sind sie aber sehr wichtig, sonst bleibt die Fusion eine Hauptamtliche Angelegenheit
- P44 Ohne Ehrenamtliche geht nichts. Hierarchien sind sehr störend.
- P45 Bei den Ehrenamtlichen entsteht schnell ein Gefühl des Verlustes bei der Fusion. Es könnte ein Angebot nicht mehr geben oder ein Standort wird bevorzugt etc.. Das muss man durch gemeinsame Aktionen, Angebote, Begegnungen und Gespräche frühzeitig auffangen. Diese Ängste müssen gehört werden und aufgefangen werden.
- P46 Herausforderung alle informiert zu halten. Die ständige und durchgängige Kommunikation des aktuellen Stands ist sehr wichtig. Denn auch wenn man alles immer weiter gibt, kriegt nur ein kleiner Teil das mit und dieser gibt auch nur einen Teil des Standes so weiter, wie er ist. Viel wird subjektiv eingefärbt bei Berichten, das heißt es ist wichtig, "objektive" Sachstände klar und deutlich und nachlesbar zu kommunizieren.
- P47 Mitnahmestrukturen schaffen
 Wertschätzung betreiben

- Aufgabenfelder klar benennen
verbindliche Verantwortlichkeiten
- P48 Kommunikation!!!
Die unterschiedlichen Geschwindigkeiten beachten.
Trauerarbeit wegen Veränderungen und des Verlusts der alten, eigenen Gemeinde ernst nehmen.
- P49
- P50 Eine neue Identität entsteht nicht automatisch, sondern wächst durch positive gemeinsame Aktionen und Erfahrungen. Man kann sie nicht einfach überstülpen und sagen: So ist das jetzt. Nicht nur für das Zusammenwachsen des hauptamtlichen Teams ist etwas zu investieren, sondern auch für die vielen Ehrenamtlichen. Das braucht gute Kommunikation, eine gemeinsame Vision, Feste und Ausflüge etc.
- P51 Sie dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden.
- P52
- P53 Ist geheizt? Sind genug Schlüssel unterwegs? Gibt es genug Ehrenamtspauschalverträge? Wohin planen wir die nächste Dampferfahrt zu unternehmen? Bleibt der Friedhof im Dorf?
- P54 EMAs mit auf den Weg nehmen- Beteiligungsprozesse
- P55 Wichtig ist ein guter und transparenter Kommunikationsprozess.
- P56 Die größte Sorge der EMA in den kleineren Fusionsgemeinden ist, dass ihre bisherige Arbeit nicht genug wertgeschätzt wird und ihre Gemeinde als "Juniorpartner" an Bedeutung verliert. In der größten Gemeinde besteht die Sorge, dass "ihre" Pastoren und Mitarbeiter weniger in ihrer Ursprungsgemeinde tätig sein können.
Eine kompetente Begleitung von außen mit EMA aus allen Gemeinden, kann Ängste abbauen und das Aufeinander-Zugehen fördern.
Begegnungen in verschiedenen Settings
- P57 Wertschätzung
viel Kommunikation und Informationen über Fortschritte
Treffen mit anderen EA ermöglichen
- P58
- P59 Bei einem Fusionsprozess muss immer mit bedacht werden, welche Auswirkung die Entscheidungen auf die Arbeitsbereiche der Mitarbeitenden hat, das gilt sowohl für die hauptamtlichen wie auch ehrenamtlichen MA.
Sie müssen über wichtige Entscheidungen rechtzeitig informiert werden.
- P60 das nicht eine Überforderung entsteht, zu viele Aufgaben übertragen werden
- P61
- P62 Mitnehmen
Identität stiften
Transparenz
- P63 1. Wertschätzung für ihren großen Arbeitsaufwand
2. Transparenz des Prozesses
3. Ehrenamtliche und Freiwillige regelmäßig zu Wort kommen lassen, Wünschen, Ängsten, Vorschlägen Raum geben.
- P64 Das diese auch ein Mitspracherecht haben
- P65 Ehrenamtliche und Freiwillige fühlen sich oft stark ihrer bisherigen Kirchengemeinde verbunden. Hier sollte das Bewusstsein gestärkt werden, dass ihre Angebote oder Unterstützungsleistungen oder Verantwortlichkeiten sich nun auf die fusionierte Gemeinde erstrecken.
- P66 Wertschätzung der bisherigen Arbeit (also nicht: mit der Fusion muss alles anders/neu/besser werden).
Lust auf Kooperation wecken - ohne Druck/Zwang zu engerer Zusammenarbeit, wo nicht

erwünscht.

Trauer über notwendigen Abschied von alten Strukturen ("Warum konnte es nicht bleiben wie bisher?") nicht mit unrealistische-euphorischen Hoffnungen überdecken ("Aber jetzt haben wir viel größere Chancen ... der Synergie-Effekt"); der Anlass zur Fusion war (und ist) einem Sparzwang (Pfarrstellen, Finanzen) geschuldet ...

- P67 Fragen und ggf. Ängste müssen geklärt werden. z.B. Werde ich jetzt noch mehr gefordert? Gibt es neue Ehrenamtliche, die mir meine Stelle ggf. streitig machen? Wer ist für die Ehrenamtlichen zuständig.
Beteiligung der Ehrenamtlichen am Fusionsprozess - ein gegenseitiges Kennenlernen bei einer Veranstaltung für die Ehrenamtlichen
- P68 Ähnlich wie mit den Hauptamtlichen sollte auch mit den Ehrenamtlichen verfahren werden.
- P69 Ängste davor, das das "Eigene" und Gewohnte unter die Räder kommt; Geduld für eine lange Phase, die noch noch von "die" und "wir" bestimmt ist; Transparenz des Prozesses ist hilfreich; Ziele frühzeitig kommunizieren, z. B. Standortveränderungen oder Aufgabe von Standorten
- P70
- P71 Es darf niemand das Gefühl haben, etwas "übergestülpt" zu bekommen, gerade bei Ehrenamtlichen kleinerer Gemeinden besteht schnell das Gefühl, "vereinnahmt" zu werden
- P72 Wir haben es geschafft schon im Fusionsprozess ein WIR Gefühl zu bekommen. Das liegt ganz sicher auch an der Praxis sich schon Jahre vorher über die gemeinsam gefeierten Gottesdienste, Konzerte der Kantorei kennen gelernt zu haben. Schon 1 Jahr vor der Fusion haben wir gemeinsam den Gemeindebrief herausgegeben. Klar haben viele noch wegen ihres Wohnortes eine Präferenz, aber auch die nimmt Angebotsbezogen ab.
- P73 - sie müssen alle über den Prozess informiert und "mitgenommen" werden
- P74 Im Laufe des Prozesses muss genau auf die evtl. unterschiedliche Freiwilligen/Ehrenamtlichen-Struktur und der Umgang mit ihnen in den Einzelgemeinden geschaut werden. Es muss vermieden werden, dass ein Konkurrenzdenken entsteht (unsere Seniorenarbeit ist das Maß aller Dinge...). Sämtliche Angebote aller Fusionsgemeinden müssen gesammelt und betrachtet werden; die Aktiven müssen wahrgenommen und betreut werden. Da sie oft nur ihren eigenen (kleinen) Einsatzbereich vor Augen haben ist ihnen die Notwendigkeit der Fusion evtl. gar nicht bewusst, weil bei ihnen läuft es ja (und soll sich auch nicht ändern...). Kennenlernen und Austausch hilft immer!
- P75 Gemeinsame gemeindeübergreifende Veranstaltungen (Einführung der neuen KGRs im gemeinsamen Gottesdienst, abendliches Treffen aller KGRs mit Mitbring-Buffer und kleinem Programm), auf denen man zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen kann, sind hilfreich für die Identifikation mit der neuen fusionierten Gemeinde.
- P76 transparente Kommunikation

Teil E: Der Fusionsprozess (E1-1 - E1-4)

	E1-1	E1-2	E1-3	E1-4		E1-1	E1-2	E1-3	E1-4
P01	4	5	5	3	P39	5	5	5	3
P02	4	4	4	3	P40	5	5	5	5
P03	4	5	4	3	P41	2	5	4	5
P04	5	5	5	3	P42	4	5	4	3
P05	3	5	5	3	P43	5	5	5	5
P06	5	5	5	5	P44	2	3	5	5
P07	3	5	4	3	P45	3	5	5	3
P08	5	3	4	4	P46	5	5	5	5
P09	4	4	4	4	P47	5	3	5	4
P10	3	5	5	4	P48	1	5	5	2
P11	4	5	1	3	P49	5	4	5	4
P12	0	2	5	4	P50	4	3	4	4
P13	4	5	4	3	P51	5	3	5	3
P14	5	5	3	4	P52	5	5	3	3
P15	3	5	5	k. A.	P53	2	5	1	1
P16	5	5	5	3	P54	2	1	4	4
P17	4	2	4	4	P55	1	2	1	3
P18	4	4	5	4	P56	4	5	5	5
P19	3	5	5	5	P57	5	4	1	2
P20	4	5	4	5	P58	5	4	5	5
P21	3	4	5	5	P59	3	5	3	1
P22	5	5	5	3	P60	5	5	5	5
P23	5	0	5	4	P61	2	3	4	3
P24	5	5	5	5	P62	5	5	4	4
P25	5	5	5	5	P63	5	5	5	5
P26	2	5	4	3	P64	5	3	4	4
P27	4	5	5	5	P65	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
P28	4	5	5	4	P66	3	4	2	4
P29	5	5	5	5	P67	4	3	5	5
P30	5	5	4	5	P68	4	5	4	2
P31	5	3	5	5	P69	3	5	3	2
P32	5	5	5	5	P70	2	5	4	2
P33	5	5	5	4	P71	5	4	5	4
P34	1	5	3	2	P72	5	5	5	5
P35	3	4	5	4	P73	4	3	4	3
P36	5	3	4	3	P74	5	5	5	5
P37	5	5	5	5	P75	k. A.	4	5	3
P38	4	4	5	5	P76	2	4	4	3

Teil E: Der Fusionsprozess (E1-5 - E1-8)

	E1-5	E1-6	E1-7	E1-8		E1-5	E1-6	E1-7	E1-8
P01	5	5	4	k. A.	P39	5	4	5	5
P02	5	4	4	4	P40	5	5	5	5
P03	3	4	5	5	P41	5	5	5	5
P04	5	5	5	5	P42	2	4	4	5
P05	5	5	4	4	P43	5	5	5	5
P06	5	5	5	5	P44	5	3	3	3
P07	4	5	5	5	P45	4	5	4	5
P08	5	4	5	4	P46	5	1	5	5
P09	5	4	5	5	P47	4	3	4	5
P10	5	4	5	5	P48	5	4	4	5
P11	0	5	5	4	P49	5	k. A.	5	5
P12	4	4	5	5	P50	5	2	4	4
P13	3	5	5	5	P51	5	4	5	5
P14	4	4	4	4	P52	5	5	5	5
P15	3	5	1	5	P53	1	1	3	2
P16	5	5	3	5	P54	4	0	4	2
P17	4	1	4	5	P55	4	5	5	5
P18	4	4	5	4	P56	4	5	5	4
P19	5	5	5	5	P57	3	5	5	5
P20	5	5	5	4	P58	5	5	5	5
P21	5	5	4	4	P59	2	4	3	5
P22	4	4	5	5	P60	5	5	5	5
P23	5	5	5	5	P61	4	5	4	4
P24	5	5	5	5	P62	4	5	3	4
P25	5	5	3	5	P63	5	5	5	5
P26	3	5	4	4	P64	4	4	5	4
P27	4	4	4	5	P65	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
P28	4	4	5	5	P66	5	4	4	4
P29	5	5	5	5	P67	5	5	4	5
P30	5	5	5	5	P68	4	4	5	4
P31	5	3	4	5	P69	1	5	5	4
P32	5	5	5	5	P70	0	5	5	4
P33	4	5	5	5	P71	5	5	5	5
P34	4	4	3	4	P72	5	5	5	5
P35	4	5	5	4	P73	4	3	4	4
P36	4	4	4	4	P74	5	5	5	5
P37	5	5	5	5	P75	5	4	4	4
P38	5	3	5	4	P76	5	5	5	3

Teil E: Der Fusionsprozess (E2)

E2 (Freitextantwort)

P01

P02

P03 Neben der paritätischen Besetzung der Steuerungsgruppe muss ständig eine gute Rückbindung an der Kirchengemeinderäte erfolgen. Das schließt auch die eine oder andere ‚Ehrenrunde‘ ein, wenn ein KGR zu einer Vorlage der Steuerungsgruppe doch noch mal Diskussionsbedarf anmeldet.

P04

P05 Gleiche Stimmzahl trotz unterschiedlicher Gemeindegröße, ernstnehmen auch der kleinen Gemeinden

P06 möglichst viel Kommunikation auf allen Ebenen

P07

P08 Eine gute Leitung.

P09 Respektvolle und wertschätzender Umgang, Einbeziehung in den Prozess und offene Informationskultur. Keine "Zweiklassengesellschaft". Einhalten von Absprachen. Gewichtung von "Machtposition" vs. Kompetenzposition im Entscheidungsprozess hinterfragen.

P10 Für die Domgemeinde war es wichtig, dass ein Teil der die allgemeinen finanziellen Polster übersteigenden Mittel in Rücklagen gebracht werden konnten, die zweckbestimmt Projekten oder Gebäuden zugeordnet waren, die im Bereich der ehemaligen Domgemeinde lagen.

P11 Augenhöhe wird dadurch erzeugt, dass die beteiligten Gemeinden in der Anzahl ihrer Vertreter im Prozess vergleichbar vertreten sind. So dass die zahlenstärkste Gemeinde die kleineren Gemeinden nicht die ganze Zeit überstimmen kann. Regelmäßige Treffen um die Fusion Schritt für Schritt zu organisieren und einen Beteiligungskultur, in der die Vertreter*innen der Gemeinden zu Worte kommen können und v.a. auch gehört werden. Wichtig ist einfach auch einen Offenheit miteinander.

P12 Offenheit, Klarheit, ehrliche Kommunikation, Anerkennung der jeweils eigenen Interessen und Befürchtungen, Abwägen aller Veränderungen...

P13 professionelle Begleitung: vor, während und nach der Fusion
Der Fusionsprozess ist nicht mit dem Geburtstag der neuen Kirchengemeinde zu Ende!

P14 Beteiligung aller Gemeinden
Gleiche Rechte trotz unterschiedlicher Größe
Austausch über die unterschiedlichen Traditionen und Zukunftserwartungen
Suche nach Kompromissen und gemeinsamen Wegen

P15 Wenn alle gleich ernsthaft arbeiten, wenn Rücksicht auf die kleinen genommen werden, wenn Heiligtümer wertgeschätzt werden, wenn man so früh fusioniert, das noch niemand so unter Druck steht, dass es unbedingt gut gehen muss.

P16 Die Offenlegung aller Ressourcen und die Unterstützung durch Kirchenkreisverwaltung und professionelle Organisation- und Teamberatung

P17 Von Vorteil ist, wenn die fusionierenden Gemeinden von vergleichbarer Größe und Struktur (ländlich /städtisch) sind, sowie gemeinsame Bezugsräume haben. In der ersten Phase sollte möglichst viel vom alten Gemeindeleben erhalten bleiben, damit die Fusion nicht als Verlust wahrgenommen wird. Erst sukzessive sollten Gottesdienste und Gemeindeveranstaltungen zusammengelegt werden. Die Schließung von Einrichtungen, Kirchen oder Verkauf von Häusern mit der Fusion zu verbinden, hat den Nachteil, dass die Fusion als negativ wahrgenommen wird. Ebenso wichtig ist es bei Entscheidungen über Kürzungen bei Gebäuden oder Friedhöfen alle Gemeindeglieder (ob mit oder ohne Amt) einzubeziehen und insbesondere bei Kirchen und Friedhöfen auch möglichst die ganze Dorfgemeinschaft. Vorteilhaft ist hierbei, nicht eine Kürzung zu beschließen, sondern gemeinsam nach alternativen Nutzungsmöglichkeiten zu suchen, um die Fusion nicht negativ zu überlasten.

- P18 die Identifikation vieler Personen mit der neuen einen Gemeinde
- P19 Achtsamkeit und Grenzachtung , sowie eine gute Streitkultur, konstruktiv und wohlwollend.
- P20 Stimmen nicht nach Größe der Fusionsgemeinden vergeben. möglichst klar Einsicht in finanzielle Situation der Fusionsgemeinden. Große Anschaffungspläne bekannt geben. Sparbeträge erstmal bei Fusionsgemeinde lassen.
- P21
- P22 Gemeinsames Essen. Kein Witz!
Ehrenamtsfest mit allen beteiligten Gemeinden, Entwicklung von Projekten in gemeinsamen KGR-Sitzungen. Aber vor allem: Essen!
- P23 Ehrlichkeit und Offenheit fördert eine Augenhöhe bei den Verhandlungen und wenn alle Beteiligten den Mehrwert der Fusion erkennen.
- P24
- P25 Jede Fusionsgemeinde kann mit der gleichen Gewichtung, z. B. an teilnehmenden Mitentscheidern, mitwirken.
- P26 Blitzlicht:
Wie geht es mir gerade?
Was liegt in unserer Gemeinde gerade obenauf?
Welche kritischen Stimmen sind gerade da/ laut?
- P27 Personen, die für die Fusion "brennen" und die mit Herzblut und gutem Charisma den Fusionsgedanken zu den Menschen in den Gemeinden bringen.
Die Augenhöhe wird auch dadurch gefördert, dass Vorurteile: "Die wollen uns ja nur über den Tisch ziehen" benannt und ausgeräumt werden.
Das die Notwendigkeit beider Gemeinden zur Fusion offen gemacht und auch eigene Defizite benannt werden: Was ist bei euch toll, bei uns nicht so - deshalb wollen wir von euch lernen, eure Dinge übernehmen.
Es braucht einen wertschätzenden und anerkennenden Umgang zwischen den Gemeinden, die fusionieren möchten.
- P28 Kann ich im Augenblick noch nicht übersehen.
- P29
- P30
- P31 regelmäßige gemeinsame Treffen, umfassende Infos, Einbeziehung von den Vorstellungen aller
- P32 ausreichender Zeithorizont
Transparenz
- P33 Bildung einer Steuerungsgruppe aus Mitgliedern der fusionierenden Kirchengemeinderäte die durch externe Prozessbegleiter in dem Prozess begleitet wird. Förderung eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.).
- P34 wenn eine ähnliche finanzielle Lage vorherrscht
wenn aus jeder Gemeinde Gebäude aufgegeben werden
wenn eine klare Konzeption der neuen Kirchengemeinde vorliegt
- P35 persönlichkeiten, die solche Prozesse kennen oder durch solche Impulse/Begleitung erhalten. Change-Erfahrungen aus der freien Wirtschaft helfen / evtl speaker, Impulsgeber
- P36
- P37 Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere
INformationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent
Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise
keine Informationsvorsprünge
Verlustängste klären
sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten

gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name
gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätsbildung

P38

P39 regelmäßiger offener Austausch, möglichst von einer externen Person moderiert

P40

P41 Wenn eine gegenseitige Wertschätzung vorhanden ist.

P42 Teambildungsmaßnahmen, Supervision, Begleitung des Prozesses von außen

P43 - Gespräche, Gespräche, Gespräche
- Das Gesagte muss in die Ergebnisse einfließen, was aber nicht immer gelingen kann.
- Nicht so tun, als wäre alles möglich. Ist es nicht. Trauerprozesse sind unvermeidlich.

P44 Wenn in beiden Gemeindeteilen hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter schon in in Augenhöhe arbeiten

P45 Eine externe Fusionsbegleitung (Supervision) ist wichtig, um allen Gemeinden gerecht zu werden. Die kleine Gemeinde darf sich nicht "überrollt" fühlen.
Langsame Fusionsziele mit einer regelmäßigen Reflexion müssen festgelegt werden.

P46 Geduld. Oftmals sind die schwierigsten Momente auf Augenhöhe zu bleiben in unserem Fusionsprozess, wenn ein Gremium eine Entscheidung noch nicht getroffen hat. Die anderen Gremien und Akteur*innen wollen voran und weiter und sehen die Mehrheit hinter sich. Hier ist es eine große Herausforderung die Geduld zu bewahren, "alle mitzunehmen".
Zugleich hat man es , dass wenn man auf alle warten würde, man nie voran kommt. Also braucht es eine gut ausgebaute Toleranz, auch nochmal eine Diskussion zu wiederholen, um alle mitzunehmen.

P47 Gewinn/Nutzen Abwägung
realistische Sicht mit wenn, dann eröffnet Spielräume und motiviert zum Durchhalten

P48 Unterschiedliche Gemeindegößen und Geschwindigkeiten nicht bewerten, sondern reflektieren und angemessen behandeln.
Zwischendurch auch einmal gemeinsam treffen, ohne zu arbeiten, sondern geselliges Beisammensein fördern.

P49

P50 Andere Meinungen nicht abwerten, sondern versuchen, die Ursachen herauszufinden und zu hören. Kritische Stimmen anhören, bedenken ernst nehmen, denn sie wirken auch nach der Fusion weiter.

P51 z.B. eine gemeinsame Bewertung aller beteiligten Verantwortungsträger durch eine Nutzwertanalyse.

P52

P53 Geld

P54 Beteiligung / Austausch / Reflexion

P55 Das ist eine Frage an die jeweils konkret handelnden Beteiligten. Das Selbstbewusstsein der Akteure kann nicht gefördert werden.

P56 Begegnungen

P57 Neutrale Moderation
Regelmäßige Treffen
Informationsmöglichkeiten, z.B. auf der Homepage oder im Gemeindebrief
Ansprechbarkeit signalisieren
v.a. Treffen fördern - wen man kennt, hat man nicht unbedingt mehr als Schreckgespenst im Kopf

P58

- P59 Genug Zeit und Möglichkeiten der Begegnung, um den Fusionsprozess zu gestalten. Paritätische Besetzung in den gemeinschaftlichen Gremien, die sich mit der Fusion befassen (z.B. in einer Steuerungsgruppe).
- P60 das Beweggründe und Sorgen beachtet werden, dass schwache Gemeindebereiche-Orte nicht ausgegrenzt werden,
Zusammenhalt und offener ehrlicher Austausch-frei von Egoismus
- P61
- P62
- P63
- P64 Jedes Anliegen wird ernst genommen
- P65
- P66 Klare Infos (z.B. Ruhestandsplanung von Pastor*innen und Mitarbeiter*innen), Offenlegung der Finanzen und der Baulasten (Sanierungsstau?)
Verabredung von Abstimmungs-Verfahren bei Dissens zwischen den KGRs der fusionierenden Gemeinden ...
- P67 - gegenseitiger Respekt
- regelmäßige Gespräche
- im besten Fall hatten alle Seiten das Bedürfnis zu fusionieren
- im besten Fall gibt es nicht einen reichen (oder großen)und einen armen (oder kleinen) Partner
- P68 Gegenseitiges Kennenlernen
Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen der anderen
Offenheit für Neues
- P69 gegenseitige Wertschätzung mit klarem Blick für die eigenen Stärken und Schwächen und die der Fusionspartner*innen
Beteiligung ohne Rücksicht auf Größe der KG und ohne Zuschreibungen (z. B. das ist ... die kleinere mit dem "blauen Brief", ... die kleinere mit vielen Alten, .. die große schon mal fusionierte, die sich immer noch nicht vom zweiten Standort trennen konnte)
Zuhören!
- P70
- P71 Regelmäßige Treffen, offener Umgang miteinander
- P72 sich gegenseitig Kennenlernen nimmt die Angst vor der Veränderung
- P73 - sich früh gegenseitig in Entscheidungsprozesse einzubinden (konkretes Beispiel: alle Fusionsgemeinden haben Mitspracherechte in einer Personalangelegenheit, die noch vor der Fusion entschieden wird, aber später nach der Fusion noch Einfluss auf alle Fusionsgemeinden haben wird.)
- P74 Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch, gemeinsames übergeordnetes Ziel, Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen, regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozesses.
Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur.
- P75 Thematische Ausschüsse, in die alle Gemeinde Mitglieder entsenden, sodass alle Gemeinden gleichermaßen an der Entwicklung von Ideen und Wissensaustausch beteiligt sind
- P76

Teil F: Gruppendynamik und Partizipation (F1-1 - F1-5)

	F1-1	F1-2	F1-3	F1-4	F1-5		F1-1	F1-2	F1-3	F1-4	F1-5
P01	4	2	3	4	3	P39	4	4	5	5	3
P02	3	3	3	3	4	P40	5	5	5	5	5
P03	4	3	3	3	4	P41	5	5	5	5	2
P04	4	2	5	5	5	P42	4	3	4	3	4
P05	4	3	4	4	2	P43	3	3	5	5	5
P06	4	5	5	5	1	P44	5	5	5	5	1
P07	5	3	3	3	4	P45	2	3	2	3	5
P08	5	5	5	5	1	P46	4	5	4	4	5
P09	4	4	5	5	5	P47	4	4	4	5	2
P10	5	4	5	5	4	P48	5	4	4	3	2
P11	3	3	1	2	1	P49	3	4	4	4	5
P12	5	4	4	4	2	P50	4	4	4	4	4
P13	4	3	4	3	3	P51	5	4	4	4	2
P14	3	2	5	5	4	P52	5	5	5	5	2
P15	5	5	5	3	5	P53	1	1	1	1	4
P16	3	3	4	5	k. A.	P54	2	3	1	3	3
P17	4	4	5	4	5	P55	2	2	3	5	0
P18	4	4	4	4	4	P56	k. A.	k. A.	k. A.	5	4
P19	5	5	3	5	5	P57	3	3	3	3	3
P20	3	2	4	4	5	P58	5	4	5	5	5
P21	2	2	3	4	4	P59	4	3	3	2	3
P22	3	3	3	4	4	P60	5	5	5	5	4
P23	5	5	5	5	0	P61	3	2	2	2	4
P24	5	5	5	5	5	P62	4	3	5	5	2
P25	5	2	5	5	4	P63	5	5	5	5	5
P26	5	5	3	3	2	P64	3	4	3	3	2
P27	4	5	5	5	4	P65	4	1	4	k. A.	k. A.
P28	5	5	4	4	4	P66	4	4	4	3	2
P29	5	4	5	4	4	P67	5	4	4	1	5
P30	4	4	4	4	5	P68	k. A.	4	4	4	5
P31	5	5	5	5	1	P69	3	3	1	1	0
P32	4	5	5	5	5	P70	0	0	2	2	3
P33	5	4	k. A.	5	4	P71	5	5	5	5	4
P34	4	3	3	2	3	P72	3	4	5	5	5
P35	4	4	4	5	5	P73	4	4	4	4	1
P36	4	4	4	4	4	P74	4	3	5	5	4
P37	5	3	5	5	5	P75	4	4	5	4	k. A.
P38	4	3	5	5	4	P76	3	2	3	2	3

Teil F: Gruppendynamik und Partizipation (F2)

F2 (Freitextantwort)

P01

P02

P03 Es braucht eine deutliche Klärung der Zuständigkeiten. Die Kirchengemeinderäte der Fusionsgemeinden müssen der Steuerungsgruppe einen klaren Auftrag erteilen, ebenso die Steuerungsgruppe ihren Fachausschüssen. Wo ‚die Gemeinde‘ beteiligt wird (einzelne Gruppen oder Personen), muss deutlich sein, muss klar sein, dass es sich um wertvolle Echos handelt, die Entscheidungen jedoch von den gewählten Gremien getroffen werden. Das ist die Sache mit den Fröschen und dem Teich...

P04

P05

P06

P07

P08 Eine Fusion als Schrumpfungprojekt ist zum Scheitern verurteilt. Nur wenn man sich gemeinsamer Stärken gewahr wird und diese in den Prozess einbringt, kann etwas neues Wachsen. Der Konsens sollte also nicht sein: Wir müssen, sonst gehen wir unter. Sondern: Wir wollen endlich wachsen. Es sollten also den Organisationsmitgliedern gezeigt werden, dass das, was ihnen Wichtig ist, erhalten werden, bzw. weiterentwickelt, d.h., lebendig sein soll. Dies darf natürlich kein hohler Euphemismus wie "Kirche mit Hoffnung" sein. Stattdessen sollte es so konkret wie möglich formuliert werden. Z.B.: Durch die Fusion wollen wir uns besser vernetzen. Im nächsten Jahr wollen wir 5 neue Mitglieder in unserer Gruppe haben.

P09 offene Informationskultur, wertschätzender Umgang, Einhaltung von Absprachen, Fachkompetenz akzeptieren und respektieren

P10

P11 Organisationsmitglieder = Gemeindeglieder (so jedenfalls lese ich diesen Begriff) Gemeindeversammlungen, in denen über Vorhaben und später auch Durchführung berichtet wird und in denen es Raum gibt für Nachfragen.
Ein gemeinsames Programm für die Gemeinden zu entwickeln, dass auch schon vor der Fusion gelebt wird um ein Gemeinschaftsgefühl und ein Kennenlernen zu ermöglichen.
Eine Öffentlichkeitsarbeit, die auch in die Breite Informationen sendet, so dass auch Nichtorganisationsmitglieder Bescheid wissen.

P12

P13 "Alle" müssen sich beteiligt fühlen. Von passiver Information bis hin zu aktiver Mitarbeit. Und wenn es nur ein Fragebogen oder die Möglichkeit einer Wunschpinnwand ist.

P14 Interesse wecken

Einen gemeinsamen Weg abstecken

Offenheit in der Zielformulierung

Rechtzeitige Absprache von Terminen, die eingehalten werden

gute Protokollierung der einzelnen Verabredungen und Schritte

P15 reden, reden, reden - zuhören, zuhören, zuhören

gute Information

reichlich Zeit

P16

P17 Die Notwendigkeit der Fusion muss verständlich vermittelt werden, Alternativen sollten klar artikuliert werden ebenso die Chancen und Nachteile einer Fusion. Wichtig sind Gemeindeversammlungen und eine Begleitung des Prozesses im kirchlichen Pressewesen (Gemeindbrief) als Mittel, eine möglichst breite Zahl mit einzubinden und mitzunehmen. Wichtig ist es, auf Ängste einzugehen und versuchen, ihre Kraft zu nehmen. Vorteilhaft ist es, wenn zwischen den fusionierenden Gemeinden schon zuvor eine

Zusammenarbeit stattfand (z.B. gemeinsamer Gemeindebrief) und so eine gemeinsame Öffentlichkeit schon vorbereitet wurde.

- P18 siehe oben
- P19 gute Dokumentation
- P20 früh informieren, mit einbeziehen Haupt- und Ehrenamtliche
- P21
- P22 Der Fusionsprüfungsprozess braucht in der Tagesordnung einer jeden KGR-Sitzung angemessen Raum. Dort werden die Arbeitsergebnisse und Vorschläge der Steuerungsgruppe vor allen wiedergekaut und abgesegnet und andersherum Arbeitsaufträge an die Gruppe gegeben. Für die Gruppe selbst: Essen! Wie gesagt, fördert die gute Stimmung und ermöglicht auch denen, die sich nicht so trauen, in Randgesprächen Wesentliches für den Prozess anzumelden.
- P23 Offenheit, positives Denken und Kompromissbereitschaft.
- P24
- P25 Alle müssen die Chance dazu und einen Kenntnisstand haben.
- P26 konstante Information
Möglichkeiten der Einbeziehung
- P27 Es ist ein Bewußtsein zu schaffen, welche Möglichkeiten eine Fusion auf allen Ebenen neben der Notwendigkeit bieten kann: Eine Chance die Kirche in Zukunft gut zu positionieren, mit gemeinsam genutzten Ressource die Gemeinde undn Arbeitsbereiche auf stabile Füße zu stellen und in einer größeren Vielfalt Kirche und die Angebote interessanter und attraktiv zu gestalten - vielleicht um neue Mitglieder anzuziehen :)
- P28 Transparenz
- P29
- P30
- P31
- P32 Transparenz
Fortführung von bewährten Abläufen
Akzeptanz von unterschiedlichen Meinungen
Akzeptanz von Entscheidungen entgegen der eigenen Meinung
- P33 Einbindung externer Prozessbegleiter, Förderung eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.).
- P34
- P35 Siehe Antwort zuvor
Haltung der OrgaMitglieder - Kompromissbereitschaft und die Sache vor eigenen Wünschen und Festhalten an altem
- P36
- P37 Es muss klar sein, dass beteiligung nicht bedeutet, dass alle Wünsche erfüllt werden können. Beteiligung und Wunscherfüllung ist nicht identisch. Im Gegenteil kann die Beteiligung helfen, vorhandene Wünsche zu überdenken und an die neuen Realitäten anzupassen
- P38
- P39 gute öffentlichkeitsarbeit
- P40 Alle Organisationsmitglieder müssen auf Augenhöhe sein
- P41
- P42 frühzeitig weit blicken, Transparenz über einzelne Schritte, alle „mitnehmen“, Raum für Ideen geben

- P43 - Gemeindeglieder sind in der Mehrzahl nicht an einer aktiven Beteiligung interessiert, beschwerten und beklagen sich aber hinterher, das kann man wohl nicht ändern und sollte nicht entmutigen. Die Teilnehmerzahlen sind klein.
- Das Thema/ die Themen sollten überall angesprochen werden, bei sämtlichen Veranstaltungen (auch bei Kasualgesprächen usw.) und über mindestens 3 Jahre. Sonst rauscht das an der Mehrzahl vorbei.
- P44 Großer Zeitaufwand mit wenigen Ergebnissen frustriert
- P45 Jeder einzelne Arbeitsbereich (Musik, Jugend etc.) und die dazugehörigen Mitarbeiter*innen müssen intensiv betreut werden. Es müssen auch Zusammenarbeit ausprobiert werden und es muss auch erlaubt sein einzelne Bereiche komplett neu zu strukturieren. Bei dem Prozess müssen die Mitarbeiter*innen ein größeres Mitspracherecht erhalten als Ehrenamtliche, die Gruppen oder Chöre besuchen.
- P46 Einheitliche und eindeutige Klärung, bei welchen Entscheidungsfragen "alle" und bei welchen Entscheidungsfragen gewählte Untergruppen die Auswahl treffen. Oftmals sind in unserem Prozess einzelne Gremien / bzw. Personen überfordert, weil zu viele Entscheidungsfragen an sie heran getragen werden, die eigtl. auch in dafür gewählte Untergruppen getroffen werden können. Oftmals scheitert eine Entscheidung in diesen Untergruppen aber daran, dass gerade bei emotionalen Entscheidungen die Menschen auf eine ganzheitliche Beteiligung beharren. Die kommunizierte Kompetenz der Untergruppen wird in diesen Momenten in der Praxis abgesprochen.
- P47 "Sonderwünsche" sollten einfließen können
Ausnahmen zeitlich begrenzen
Evaluation betreiben
- P48 Immer wieder innehalten und reflektieren.
Auf die Langsamen Rücksicht nehmen, damit alle im Boot bleiben.
- P49
- P50 klären was die Identität der einzelnen Fusionsgemeinden ausmacht. Die verschiedenen Kirchen- und Gemeindebilder miteinander ins Gespräch bringen. In allen Gruppen über die Notwendigkeit, Chancen und Risiken der Fusion sprechen.
- P51 Die klare, leicht verständliche Begründung der Fusion.
Dafür sollte im Vorwege die Möglichkeit einer Beteiligung von Interessierten gegeben werden.
- P52
- P53 Gespräch, Visitation, Haushalt und Einnahmeteiligung, Stiftungen als Förderer von Projekten, eine Stiftung für Kirchenmusik im ländlichen Raum als Zustiftung für auskömmliche Honorare bei kirchenmusikalischer Arbeit mit Kindern und schulkooperative Arbeit TEO in MV
- P54
- P55 Schwierige Frage. Es beteiligen sich nie alle, egal um was es geht. Das Angebot, z.B. in einer Gemeindeversammlung sich zu artikulieren, sollte gemacht werden.
- P56
- P57
- P58
- P59 Man kann nicht alle Wünsche der Organisationsmitglieder (Kirchengemeindemitglieder) erfüllen. Man kann nicht alle über alles mit entscheiden lassen.
Wichtig ist, dass die Organisationsmitglieder rechtzeitig, umfassend und ehrlich informiert werden.
- P60 wie vor
- P61 Man kann nicht ständig jeden fragen. Es muss eine Grundsatzentscheidung getroffen werden, an der alle die Möglichkeit haben, mitzuwirken.

P62

P63

P64 Erfahrung der Mitglieder

P65

P66 Viele Gespräche der verantwortlich Leitenden (Pastor*in, KGR-Vorsitz, Propst/Pröpstin, MAV ...) mit den abhängig Beschäftigten und Ehrenamtlichen.
Regelmäßige und verständliche Infos über Gründe, Prozessfortschritt und Ziele der Fusion an möglichst viele Gemeindeglieder (und weitere Akteure im Gemeinwesen).

P67

P68

P69 Ich kann mir ehrlich gesagt nicht vorstellen, alle Organisationsmitglieder so zu beteiligen. Davon unberührt ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit um die Informationen breit zu streuen.

P70

P71 Die aktuellen Informationen müssen alle Beteiligten direkt erreichen.

P72 Sich gegenseitig hören, an und zuhören, Arbeitsbereiche immer paritätisch aus beiden/allen zusammenzulegenden Gemeinden besetzen, und nicht nur zusammen arbeiten sondern auch "Schönes" erleben wie ein gemeinsames Abendessen

P73

P74 Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusaion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird.

P75

P76

Teil G: Kommunikation und Transparenz (G1-1 - G1-5)

	G1-1	G1-2	G1-3	G1-4	G1-5		G1-1	G1-2	G1-3	G1-4	G1-5
P01	3	3	4	3	4	P39	4	5	4	5	5
P02	3	3	4	1	4	P40	5	5	5	5	5
P03	3	5	5	3	5	P41	3	5	3	3	5
P04	4	5	3	1	5	P42	3	4	4	2	5
P05	5	5	5	3	5	P43	2	5	5	5	2
P06	2	5	5	5	5	P44	1	2	2	2	5
P07	5	5	5	3	4	P45	4	5	3	2	5
P08	k. A.	5	3	5	5	P46	3	5	5	1	4
P09	2	5	4	1	5	P47	3	4	5	3	5
P10	4	4	3	3	5	P48	4	4	5	3	5
P11	3	5	5	5	5	P49	4	4	5	3	5
P12	2	4	3	1	5	P50	3	4	3	4	4
P13	3	4	5	2	4	P51	4	5	5	3	5
P14	3	5	2	4	5	P52	5	5	5	0	5
P15	1	3	4	1	5	P53	1	3	1	3	3
P16	5	5	5	k. A.	5	P54	4	4	3	3	0
P17	4	4	3	3	5	P55	2	k. A.	1	0	5
P18	2	4	5	4	5	P56	k. A.	k. A.	4	k. A.	5
P19	5	5	5	5	5	P57	2	4	5	1	5
P20	3	5	5	3	4	P58	3	5	5	5	5
P21	3	5	3	4	5	P59	k. A.	5	3	1	5
P22	5	5	5	2	5	P60	5	5	5	5	5
P23	5	5	5	5	5	P61	4	5	4	1	4
P24	5	5	3	5	5	P62	4	5	4	5	5
P25	2	3	5	4	5	P63	5	5	5	5	5
P26	2	5	4	0	5	P64	4	4	3	4	3
P27	3	5	2	1	5	P65	5	4	k. A.	k. A.	5
P28	4	5	5	3	5	P66	2	3	5	4	5
P29	2	4	3	3	5	P67	2	5	4	2	5
P30	4	5	5	1	5	P68	3	4	3	3	4
P31	4	5	5	4	5	P69	4	5	5	1	5
P32	4	5	5	5	5	P70	3	3	4	0	3
P33	3	5	5	0	5	P71	4	5	5	4	5
P34	3	5	5	1	5	P72	5	5	5	0	5
P35	4	4	5	2	5	P73	1	3	4	3	4
P36	5	5	5	3	5	P74	5	5	5	4	5
P37	3	5	2	4	5	P75	1	1	4	1	4
P38	2	5	4	3	4	P76	2	4	4	3	5

Teil G: Kommunikation und Transparenz (G2)

G2 (Freitextantwort)

P01

P02

P03 Die Gemeindeglieder müssen regelmäßig informiert werden, welche Themen im Prozess verhandelt werden und welche Entscheidungen getroffen wurden. Hinderlich ist die Information über Entscheidungsprozesse, solange Themen unter den Fusionsgemeinden noch strittig sind. Alle Organisationsmitglieder müssen erfahren, dass ihre Fragen und Bedenken gehört und ernst genommen werden.

P04

P05

P06 dass dies erstmal als notwendig erkannt wird und unterschiedliche Kanäle genutzt werden. Es ist sicherlich hilfreich, wenn jemand diese Aufgabe übernimmt und die Kommunikation steuert

P07

P08 KGR-Protokolle, sowie alle anderen Gremien-Protokolle müssen öffentlich einsehbar sein - am Besten im Schaukasten (groß genug) UND im Netz. Jedes Gremium braucht eine klare und eindeutige Aufgabenzuteilung. Sind die Aufgaben erledigt, sollte sich das Gremium auch wieder auflösen. Zu Themen, die Mitarbeitende (Haupt oder Ehrenamt) betreffen, sollten diese mindestens gehört, am besten beteiligt werden. Stets sollte gefragt werden: Wo stehen wir? UND Wo wollen wir hin (in 1 Jahr, in 2 Jahren,...)?

P09 zeitnahe und offene Informationen, frei "zugängliche" Informationen, Entscheidungsprozess sollte transparent sein, d.h. wie kommt eine Entscheidung zustande, wer hat entschieden, ggf. auf welchen Informationen wurde die Entscheidung gefällt, wurden die "Fachleute" gehört? und ggf. in den Entscheidungsprozess miteinbezogen, wenn nein, warum nicht? werden die Absprachen eingehalten bzw. umgesetzt? Wurde eine Auswertung/Überprüfung der Kommunikationswege vorgenommen und ggf. verbessert?

P10

P11 Die Nachteile dürfen nicht klein geredet werden. Die Notwendigkeiten, warum eine Fusion von Nöten ist, müssen gut nachvollziehbar dargestellt werden. Es muss einleuchten. Aber eben auch herausstellen, welche Vorteile solch ein Fusion mitsichbringt (z.B. ein Posaunenchor, der nun in allen Gebieten spielt oder eine feste Person für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die für alle Gemeinden zuständig ist)

P12 Zeitfonds; persönliche Kontakte

P13 funktionierende Hard- und Software, gerne mit Unterstützung von Seiten des Kirchenkreises

P14 Gute Protokolle und deren zeitnahe Versendung
Wichtige Themen werden in den dafür vorgesehenen Sitzungen des Organisationsteams besprochen und beschlossen, die dafür notwendigen Informationen werden allen in gleichem Maß und rechtzeitig zur Verfügung gestellt.
Die Ergebnisse der Untergruppen sind für alle zugänglich.

P15 Kommunikation auf verschiedenen Kanälen, persönliche Gespräch, immer wieder davon reden, viel aufschreiben

P16 klare Rollenverteilung, wer wann was und wem kommuniziert

P17 Ehrlichkeit ist das wichtigste. Wichtig ist aber auch die Besonderheiten der einzelnen Glieder erst einmal beizubehalten und erst sukzessive zusammenfließen zu lassen. Ansonsten s. letzte Seite.

P18 Da nicht jeder entscheiden kann, ist es wichtig, dass die Begründungen für Entscheidungen dokumentiert und nachlesbar sind.

P19 Klarheit, zuhören nachfragen können bei Nichtverstehen.

- P20
- P21 Regelmässige Treffen und emeinsame Dienstbesprechungen bzw. zwischendurch auch Informationsweitergabe z.B. durch Mails.
Gelegentlich auch Einladungen zu Gemeindeversammlungen.
- P22 Regelmässige Treffen, Protokolle mit Ergebnissicherung, einfache Kommunikationswege (Z.B. über eine für alle im Intranet zugängliche Protokollsammlung)
Dazu eine Atmosphäre, die auch kritische Wortmeldungen möglich macht. Dabei Sachlichkeit bewahren. Denn kritische Beiträge sind oft sehr emotional gehalten und von Verlustangst motiviert - das anerkennen ohne zu entblößen. Und sachlich bleiben. Verständnisvoll, geduldig, sachlich.
- P23 Lückenlose Information im gesammten Fusionsprozess.
- P24
- P25 Es sind verschiedene Kanäle notwendig, um alle Zielgruppen zu erreichen.
- P26 regelmäßige Information mit Fragemöglichkeit
- P27 Bei der Frage: "Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten" konnte ich nur 1 ankreuzen, weil ich nicht denke, dass die zu Informierenden das selbst bestimmen sollten.
Es braucht einen stetigen Kommunikations- und Diskursionsfluss, damit die Fusion auch vorankommt und nicht stagniert, weil Leute sich nicht informieren wollen und dann dagegen an stänkern können: "Ich weiß ja von gar nichts"... "Die machen alles unter sich aus" ... Dem muss entgegen gesteuert werden.
Ob Homepage und Co da reichen, bin ich mir nicht sicher.
Es braucht viel Begegnung und Gespräche, auch Orte und Möglichkeiten seinen Frust über die ganze Fusion und die Veränderungen rauszulassen.
Es braucht viel Zeit und Fingerspitzengefühl, um Fusionen vorzubereiten, anzuschieben, zu begleiten und dann auch sensibel durchzuführen.
Und dann ist ein großes 5 Tage Fest fällig!! :)
- P28 Praktikable und zuverlässig funktionierende Kommunikationswege
- P29
- P30
- P31 Zugriff aller zu den Medien (homepage usw)
keine "Geheimgruppen"
vlt schriftliches Festhalten von Ideen, Punkten usw
- P32 Mischung aus persönlicher, schriftlicher und digitale Kommunikation
Treffen in der gesamten Region
Formate zum persönlichen Kennenlernen
- P33 sehr gute Kommunikationskanäle / -strukturen
- P34
- P35 technisches know-how, mediennutzungskompetenz
- P36
- P37 Eine einheitliche Sprache klingt nach Geheimabsprachen. Es ist sinnvoll, auch die Knackpunkte zu benennen. Und Konfliktlinien zu benennen. Aber dennoch die gemeinsame Perspektive zu kommunizieren
- P38
- P39 offene Ohren für Fragen und Zweifel, regelmäßige Sitzungen/ Versammlungen/ Respekt und offener Umgang mit Konflikten, Sorgen, Ängsten
- P40 Alle müssen immer gleich informiert sein
- P41
- P42 Vertrauensbasis, Augenhöhe, Struktur

- P43 - viele verschiedene Kanäle, - lange nicht alle sind digital verbunden
 - Die Initiative muss von mehr als dem Amtspersonen ausgehen, KGR muss geschult werden dafür
 - Das Thema steht auch bei KGR nicht im Zentrum ihres Lebens, also die richtige Intensität finden
- P44 Realismus. Keine Traumschlösser.
- P45 Bei dem Prozess muss man sehr ehrlich gegenüber allen sein. Man sollte nichts "schön" reden, denn die Fusion ist auch immer ein "Verlust". Nicht geklärte Strukturen, unterschiedliche, unübersichtliche Ziele und nicht vereinbarte Forderungen führen sofort oder langfristig zu Schwierigkeiten. In dem Fusionsprozess gibt es "Verlierer" oder es gibt Menschen, die sich selbst zu den "Verlierern" zählen.
 Eine ehrliche Kommunikation in dem Fusionsprozess ist daher sehr nötig.
- P46 - Protokolle
 - Öffentlichkeitsarbeit: Entscheidungen über Kommunikation werden von einem "repräsentativen" Team getroffen, nicht von Einzelpersonen
- P47 klare Entscheidungen für begrenzte Aufgabenfelder
 Zugänglichkeit von Protokollen, Beratungen
- P48 Ehrlichkeit in Bezug auf Vorteile und Nachteile der Fusion.
 Auch wenn das Positive überwiegt, wird es auch Verluste geben, das muss auch angesprochen werden.
 Eventuelle Veränderungen oder Neuüberlegungen ebenfalls kommunizieren, denn ein solcher Prozess kann nicht von Anfang an genau durchgestylt werden. Manches muss im Laufe der Zeit angepasst werden.
- P49
- P50
- P51 Die Begründung der jeweiligen Schritte.
- P52
- P53 Telefon, e-mail, Kaffee, Tee und Wasser
- P54
- P55 Der Prozess verläuft nicht kontinuierlich. Es gibt Phasen, in denen es schnell vorangeht und Phasen, in denen mühsame und langwierige Entscheidungsprozesse durchlaufen werden. Das sollte durch kurze Infos über den Stand der Angelegenheit im Gemeindebrief oder im Rahmen der Abkündigungen deutlich werden.
- P56
- P57 Verschiedene Medien
 Genaue Protokolle
 Regelmäßige Treffen
 Möglichkeiten der Nachfrage und Kritik
- P58
- P59 Ehrlichkeit, Offenheit, Rechtzeitigkeit, die Möglichkeit der Beteiligung in der Form, dass die Organisationsmitglieder sich äußern können und gehört werden
- P60 wie vor
- P61
- P62
- P63
- P64 Öffentliche Darlegung von Schritten und Stand der Dinge
- P65 Keine Geheimabsprachen oder Fraktionsbildungen.
- P66 S.o.
 Bisherige Kommunikationswege nicht im laufenden Fusionsprozess aufgeben (damit es nicht

z.B. heißt: "Fusion heißt also: Ich bekomme keinen Gemeindebrief mehr ins Haus, sondern muss jetzt alles im Internet suchen?")

- P67 Sie muss für alle zugänglich und verständlich sein
- P68 Offen eigene Wünsche, Bedürfnisse, aber auch Bedenken und Ängste aussprechen können
- P69 Regelmäßige Information über die der KG's zur Verfügung stehenden Wege (Gemeindebrief, Newsletter, Homepage); Auskunft bei Nachfragen im persönlichen Gespräch
- P70
- P71 Vertrauen
- P72 Uns war immer eine klare Sprache wichtig innerhalb der Entscheider und auch gegenüber der Gemeinden, wir haben nie einen Hehl aus der Notwendigkeit des Zusammengehens gemacht, haben die Probleme der Zukunft benannt.
- P73
- P74 Kommunikationswege müssen klar sein: gemeinsame Dateiablage, regelmäßige Feststellung des Vorankommens, Verantwortlichkeiten müssen zugeordnet und gelebt werden, Einschaltung von externen Moderatoren (die nicht unbedingt vom Kirchenkreis sein müssen, sondern "von außerhalb")
- P75
- P76

Anhang C: Auswertung der Ergebnisse der digitalen Befragung

Codierung A11	LXI
Kreuzauswertung B1-1	LXXI
Kreuzauswertung B1-2	LXXII
Kreuzauswertung B1-3	LXXIII
Kreuzauswertung B1-4	LXXIV
Kreuzauswertung B1-5	LXXV
Codierung B2	LXXVI
Kreuzauswertung C1-1	XCIII
Kreuzauswertung C1-2	XCIV
Kreuzauswertung C1-3	XCV
Kreuzauswertung C1-4	XCVI
Kreuzauswertung C1-5	XCVII
Codierung C2	XCVIII
Kreuzauswertung D1-1	CIII
Kreuzauswertung D1-2	CIV
Kreuzauswertung D1-3	CV
Kreuzauswertung D1-4	CVI
Kreuzauswertung D1-5	CVII
Codierung D2	CVIII
Kreuzauswertung E1-1	CXXII
Kreuzauswertung E1-2	CXXIII
Kreuzauswertung E1-3	CXXIV
Kreuzauswertung E1-4	CXXV
Kreuzauswertung E1-5	CXXVI
Kreuzauswertung E1-6	CXXVII
Kreuzauswertung E1-7	CXXVIII
Kreuzauswertung E1-8	CXXIX
Codierung E2	CXXX
Kreuzauswertung F1-1	CXLIII
Kreuzauswertung F1-2	CXLIV
Kreuzauswertung F1-3	CXLV
Kreuzauswertung F1-4	CXLVI
Kreuzauswertung F1-5	CXLVII
Codierung F2	CXLVIII
Kreuzauswertung G1-1	CLVIII
Kreuzauswertung G1-2	CLIX
Kreuzauswertung G1-3	CLX
Kreuzauswertung G1-4	CLXI
Kreuzauswertung G1-5	CLXII
Codierung G2	CLXIII

Codierung A11

	A11 (Freitextantwort)	Codierung
P05	<p>In einer Notsituation (mehrere Pastoren waren ausgefallen) haben wir gemerkt, dass Arbeit über Gemeindegrenzen möglich ist.</p> <p>In den Gemeindebriefen stand zu einem großen Teil das Gleiche > Wir haben einen gemeinsamen Gemeindebrief erstellt. Daraus folgte die Idee, mehr zusammen zu machen. Der Konfirmandenunterricht wurde zusammengelegt, die vier Büros sollten zusammengelegt werden.</p> <p>Irgendwann stellte sich uns die Frage: Warum fusionieren wir eigentlich nicht?</p>	Besondere Situation
P08	<p>Finanzierung von Stellenanteilen durch die sogenannte "Hochzeitsprämie"</p>	Besondere Situation
P10	<p>In Schleswig wurden faktisch die Gemeindegrenzen von den Gemeindegliedern nur untergeordnet wahrgenommen. Die absehbaren und notwendigen Strukturveränderungen (Finanzkürzungen, Streichungen von Pastorenstellen, Gebäudekonzept, Personalmanagement) ließ sich nur in einer gemeinsamen Gemeinde sinnvoll denken.</p> <p>Bündelung der Kräfte für eine höhere Effektivität der Arbeit.</p>	Effektivität
P13	<p>Pragmatismus schwindende Ressourcen Effektivität gutes Verhältnis der Hauptamtlichen beider Gemeinden</p>	Effektivität
P14	<p>Solidarität: Bei Reduzierung der Pfarrstellen soll keine Gemeinde benachteiligt werden.</p> <p>Effektivität: Bestimmte Arbeitsgebiete können zusammen besser oder nur zusammen bewältigt werden.</p> <p>Bereicherung: Arbeit im Team fördert die Kommunikation, Entwicklung von Ideen und entlastet.</p> <p>Verschlingung: In einem KGR müssen Sachverhalte nicht mehrfach diskutiert und Beschlüsse nicht mehrfach gefasst und dabei aufeinander abgestimmt werden.</p>	Effektivität
P23	<p>Kompetenzen bündeln . Einsparungen im Haushalt. Ressourcen besser nutzen.</p>	Effektivität
P25	<p>Doppelte Strukturen bündeln Finanzmittel sinnvoller einsetzen</p>	Effektivität
P38	<p>Angebote und Aktionen zusammenzufassen; den gesamten Stadtteil als eine Gemeinde zu erreichen;</p>	Effektivität
P46	<p>In einem Stadtteil macht nach außen und innen eine evangelische Kirchengemeinde mehr Sinn. Es gibt nicht alles doppelt und an verschiedenen Orten das selbe Programm. Die unnötige Konkurrenz ist dadurch aufgehoben. Es macht auch wirtschaftlich die Gemeinde viel stärker.</p>	Effektivität
P48	<p>Verschlingung und effektives Arbeiten</p>	Effektivität
P09	<p>Finanzsituation und Verringerung der Pastorenstellen - Entlastung der pastoralen Arbeit</p>	Entlastung
P11	<p>Die immer kleiner werdenden Landgemeinden hatten Schwierigkeiten ein lebendiges Gemeindeleben zu organisieren und zu finanzieren. Zudem bedeuteten die drei Kirchengemeinden für die Hauptamtlichen, dass viele Themen doppelt besprochen und entschieden werden mussten.</p>	Entlastung

P12	<p>Überdehntes Wahlgesetz: Wir hatten keine Aussicht, die erforderliche Anzahl der neu zu wählenden Kirchengemeinderatsmitglieder aufzustellen; Zusammenlegung der Verwaltungsaufgaben; Rückgang der Mitgliederzahlen</p>	Entlastung
P12	<p>Überdehntes Wahlgesetz: Wir hatten keine Aussicht, die erforderliche Anzahl der neu zu wählenden Kirchengemeinderatsmitglieder aufzustellen; Zusammenlegung der Verwaltungsaufgaben; Rückgang der Mitgliederzahlen</p>	Entlastung
P13	<p>Pragmatismus schwindende Ressourcen Effektivität gutes Verhältnis der Hauptamtlichen beider Gemeinden</p>	Entlastung
P14	<p>Solidarität: Bei Reduzierung der Pfarrstellen soll keine Gemeinde benachteiligt werden. Effektivität: Bestimmte Arbeitsgebiete können zusammen besser oder nur zusammen bewältigt werden. Bereicherung: Arbeit im Team fördert die Kommunikation, Entwicklung von Ideen und entlastet. Verschlanung: In einem KGR müssen Sachverhalte nicht mehrfach diskutiert und Beschlüsse nicht mehrfach gefasst und dabei aufeinander abgestimmt werden.</p>	Entlastung
P23	<p>Kompetenzen bündeln . Einsparungen im Haushalt. Ressourcen besser nutzen.</p>	Entlastung
P37	<p>damals die Weitsicht, in einem Stadtteil besser als eine Gemeinde zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen zu können, Synergien zu schaffen, eindeutiger als Kirche im Stadtteil präsent sein zu können, die Aufgaben besser verteilen und bewältigen zu können. Es gab damals keine finanzielle Not und es wurde durch die Fusion nichts von der bisherigen Arbeit aufgegeben.</p>	Entlastung
P48	<p>Verschlanung und effektives Arbeiten</p>	Entlastung
P55	<p>Gemeindegliederzahlen sinken Arbeit mit einem Kirchengemeinderat und nicht mit zwei Arbeit in der Region</p>	Entlastung
P65	<p>Zentrale Führung</p>	Entlastung
P66	<p>Eine Kirchengemeinde allein war finanziell nicht mehr in der Lage ein breites Angebot (Kinder- und Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Erwachsenenarbeit und auch Verwaltung) personell auszustatten. Durch die Fusion ergaben sich viele Synergieeffekte, die geeignet genutzt werden konnten.</p>	Entlastung
P02	<p>Die ländliche Gemeinde 1 konnte alleine nicht mehr überleben. Eine von "oben" angeordnete Fusion mit einer anderen Gemeinde funktionierte nicht, da die maßgeblichen Verantwortlichen zu keiner gedeihlichen Zusammenarbeit fanden. Darauf hin nahm diese Gemeinde 1 Kontakt zur Gemeinde 2 auf, in deren Gebiet sich das Pfarrhaus als aktiver Dienstsitz befindet. Die Fusion wurde leitenden Verantwortlichen vorangetrieben. Die Gemeindeglieder wurden nicht mit auf den Weg genommen. Die Fakten wurden 2019 festgeschrieben. Dann legte die Pandemie alle Arbeit lahm. Der amtierende Pastor kam dabei unter die Räder und wechselte kurzfristig die Stelle. Erst jetzt kann ganz langsam ein Zusammenwachsen beginnen, das muss allerdings langfristig und sensibel vorangetrieben werden.</p>	Finanzen

	Doch die Sparmaßnahmen und die neuen angedachten Stellenpläne behindern das.	
P04	Druck vom Kirchenkreis und übergeordneten Stellen; Finanznot ; Mitgliederschwund (in dieser Reihenfolge)	Finanzen
P06	Finanzen und Fachkräftemangel, hohe Arbeitsbelastung	Finanzen
P07	Fachkräftemangel und Finanzen	Finanzen
P08	Finanzierung von Stellenanteilen durch die sogenannte "Hochzeitsprämie"	Finanzen
P09	Finanzsituation und Verringerung der Pastorenstellen - Entlastung der pastoralen Arbeit	Finanzen
P11	Die immer kleiner werdenden Landgemeinden hatten Schwierigkeiten ein lebendiges Gemeindeleben zu organisieren und zu finanzieren . Zudem bedeuteten die drei Kirchengemeinden für die Hauptamtlichen, dass viele Themen doppelt besprochen und entschieden werden mussten.	Finanzen
P13	Pragmatismus schwindende Ressourcen Effektivität gutes Verhältnis der Hauptamtlichen beider Gemeinden	Finanzen
P16	personelle Ressourcen zukunftsorientiert Nutzen ebenso die finanziellen Ressourcen ebenso Gebäude und Räume optimieren	Finanzen
P18	Bessere Nutzung der personellen und infrastrukturellen Ressourcen , Mitgliederschwund	Finanzen
P20	Geldmangel Personalmangel (Pastoren, Pastorinnen)	Finanzen
P21	finanzielle Lage von zumindest zwei der Gemeinden dichtes Nebeneinander der Gemeinden in einer relativ kleinen Stadt	Finanzen
P22	Die Fusion wurde vorrangig vom Kirchengemeinderat einer kleinen Gemeinde betrieben, der bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf die Gemeindeglieder und Finanzmittel ausgingen. Die zweite, deutlich größere Gemeinde hatte kein eigentliches Interesse an einer Fusion, wurde aber wohl (Hörensagen) von Pröpstlicher Seite gewissermaßen dazu gedrängt.	Finanzen
P22	Die Fusion wurde vorrangig vom Kirchengemeinderat einer kleinen Gemeinde betrieben, der bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf die Gemeindeglieder und Finanzmittel ausgingen. Die zweite, deutlich größere Gemeinde hatte kein eigentliches Interesse an einer Fusion, wurde aber wohl (Hörensagen) von Pröpstlicher Seite gewissermaßen dazu gedrängt.	Finanzen
P23	Kompetenzen bündeln . Einsparungen im Haushalt . Ressourcen besser nutzen.	Finanzen
P24	wirtschaftliche Beweggründe angesichts der sinkenden Gemeindegliederzahlen	Finanzen
P25	Doppelte Strukturen bündeln Finanzmittel sinnvoller einsetzen	Finanzen
P28	Finanzielle und personelle Gründe . Eine fusionierte Gemeinde kann sich in der Zukunft mit ihren Haupt-, NebenamtlerInnen und EhrenamtlerInnen vielfältiger aufstellen als eine Gemeinde allein und so in der Breite mehr Menschen halten bzw. auch erreichen.	Finanzen

P39	Finanzielle Schwierigkeiten in einer oder zwei der Fusionsgemeinden	Finanzen
P40	Rückgängige Kirchenmitglieder und finanzielle Einsparungen	Finanzen
P42	finanzielle Gründe , Stellenerhalt bei sinkenden Mitgliederzahlen	Finanzen
P44	Finanzen	Finanzen
P46	In einem Stadtteil macht nach außen und innen eine evangelische Kirchengemeinde mehr Sinn. Es gibt nicht alles doppelt und an verschiedenen Orten das selbe Programm. Die unnötige Konkurrenz ist dadurch aufgehoben. Es macht auch wirtschaftlich die Gemeinde viel stärker.	Finanzen
P51	Eine der drei Gemeinden war pleite , eine zweite hatte seit dem Abriss Ihrer namensgebenden Kirche keine Identität mehr, alle wollten zum Dom gehören.	Finanzen
P52	Die finanzielle Situation.	Finanzen
P56	Es ging vorrangig um eine Reaktion auf Sparzwänge. Der Wegfall von Pastorenstellen machte es nötig. Zugleich gab es auch die Vorstellung, in einer fusionierten Gemeinde wirksamer sein zu können.	Finanzen
P63	geographische Nähe gleiche Ausrichtung der Kirchengemeinden Finanzen Planung für die Zukunft	Finanzen
P64	Finanzielle und personelle Notlage (2 Ruhestände in 2023 mit anschließenden Stellenstreichungen)	Finanzen
P66	Eine Kirchengemeinde allein war finanziell nicht mehr in der Lage ein breites Angebot (Kinder- und Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Erwachsenenarbeit und auch Verwaltung) personell auszustatten. Durch die Fusion ergaben sich viele Synergieeffekte, die geeignet genutzt werden konnten.	Finanzen
P68	finanzielle Gründe der Wunsch, dass der Stadtteil eine einheitliche Kirchengemeinde bekommt Bündelung der Kräfte und des Angebots der kirchengemeindlichen Arbeit	Finanzen
P69	Da ich zur Zeit der Fusion noch nicht im Kirchengemeinderat war, kann ich nur Vermutungen anstellen. Vermutung: Finanzielle Vorteile und ein größeres Spektrum von Angeboten (Jugend, Ältere, Kirchenmusik usw.)	Finanzen
P77	Finanzen	Finanzen
P16	personelle Ressourcen zukunftsorientiert Nutzen ebenso die finanziellen Ressourcen ebenso Gebäude und Räume optimieren	Gebäude
P34	zu viele Gebäude in den einzelnen Gemeinden, mit nur teilweisen Ausnutzung, Sanierungsstau , abnehmende Gemeindemitgliederzahl und damit Pastorenstellen	Gebäude
P01	Zurückgehende Mitgliederzahlen und dadurch Stellenabbau.	Gemeindegröße
P02	Die ländliche Gemeinde1 konnte alleine nicht mehr überleben. Eine von "oben" angebahnte Fusion mit einer anderen Gemeinde funktionierte nicht, da die maßgeblichen Verantwortlichen zu keiner gedeihlichen Zusammenarbeit fanden. Darauf hin nahm diese Gemeinde 1 Kontakt zur Gemeinde 2 auf, in deren Gebiet sich das Pfarrhaus als aktiver Dienstsitz befindet. Die	Gemeindegröße

Fusion wurde leitenden Verantwortlichen vorangetrieben. Die Gemeindeglieder wurden nicht mit auf den Weg genommen. Die Fakten wurden 2019 festgeschrieben. Dann legte die Pandemie alle Arbeit lahm.
Der amtierende Pastor kam dabei unter die Räder und wechselte kurzfristig die Stelle.
Erst jetzt kann ganz langsam ein Zusammenwachsen beginnen, das muss allerdings langfristig und sensibel vorangetrieben werden.
Doch die Sparmaßnahmen und die neuen angedachten Stellenpläne behindern das.

P04	Druck vom Kirhenkreis und übergeordneten Stellen; Finanznot; Mitgliederschwind (in dieser Reihenfolge)	Gemeindegröße
P12	Überdehntes Wahlgesetz: Wir hatten keine Aussicht, die erforderliche Anzahl der neu zu wählenden Kirchengemeinderatsmitglieder aufzustellen; Zusammenlegung der Verwaltungsaufgaben; Rückgang der Mitgliederzahlen	Gemeindegröße
P17	Die Gemeinden waren zu klein, um eigenständig zu bestehen. Zwei der Pastoren waren ein Ehepaar und wollten zusammen in einer Gemeinde arbeiten.	Gemeindegröße
P18	Bessere Nutzung der personellen und infrastrukturellen Ressourcen, Mitgliederschwind	Gemeindegröße
P22	Die Fusion wurde vorrangig vom Kirchengemeinderat einer kleinen Gemeinde betrieben, der bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf die Gemeindeglieder und Finanzmittel ausgingen. Die zweite, deutlich größere Gemeinde hatte kein eigentliches Interesse an einer Fusion, wurde aber wohl (Hörensagen) von Pröpstlicher Seite gewissermaßen dazu gedrängt.	Gemeindegröße
P24	wirtschaftliche Beweggründe angesichts der sinkenden Gemeindegliederzahlen	Gemeindegröße
P34	zu viele Gebäude in den einzelnen Gemeinden, mit nur teilweisen Ausnutzung, Sanierungsstau, abnehmende Gemeindegliederzahl und damit Pastorenstellen	Gemeindegröße
P40	Rückgängige Kirchenmitglieder und finanzielle Einsparungen	Gemeindegröße
P42	finanzielle Gründe, Stellenerhalt bei sinkenden Mitgliederzahlen	Gemeindegröße
P43	eine Gemeinde hatte keine Pfarrstelle mehr eine Gemeinde hatte unter 150 Mitglieder beide Gemeinden waren seit 60 Jahren auf der pfarramtl. Seite verbunden Anhebung der Mitgliederzahlen um eine Pfarrstelle abzusichern	Gemeindegröße
P50	Kurze Wege innerhalb der Stadt rückgängige Gemeindegliederzahlen Zusammenschließen von Kompetenzen	Gemeindegröße
P55	Gemeindegliederzahlen sinken Arbeit mit einem Kirchengemeinderat und nicht mit zwei Arbeit in der Region	Gemeindegröße
P57	Eine der drei Kirchengemeinden hatte keine 100 Mitglieder mehr und musste sich einer anderen Gemeinde anschließen. Die beiden dafür infrage kommenden Kirchengemeinden sind dadurch zu der Überlegung gekommen, gleich zu dritt zu fusionieren.	Gemeindegröße
P72	Rückgehender Gottesdienstbesuch , kürzung der Pastorenstellen	Gemeindegröße
P01	Zurückgehende Mitgliederzahlen und dadurch Stellenabbau .	Personal und Pfarrstellen

P02	<p>Die ländliche Gemeinde1 konnte alleine nicht mehr überleben. Eine von "oben" angebahnte Fusion mit einer anderen Gemeinde funktionierte nicht, da die maßgeblichen Verantwortlichen zu keiner gedeihlichen Zusammenarbeit fanden.</p> <p>Darauf hin nahm diese Gemeinde 1 Kontakt zur Gemeinde 2 auf, in deren Gebiet sich das Pfarrhaus als aktiver Dienstsitz befindet. Die Fusion wurde leitenden Verantwortlichen vorangetrieben. Die Gemeindeglieder wurden nicht mit auf den Weg genommen. Die Fakten wurden 2019 festgeschrieben. Dann legte die Pandemie alle Arbeit lahm.</p> <p>Der amtierende Pastor kam dabei unter die Räder und wechselte kurzfristig die Stelle.</p> <p>Erst jetzt kann ganz langsam ein Zusammenwachsen beginnen, das muss allerdings langfristig und sensibel vorangetrieben werden.</p> <p>Doch die Sparmaßnahmen und die neuen angedachten Stellenpläne behindern das.</p>	Personal und Pfarrstellen
P06	Finanzen und Fachkräftemangel , hohe Arbeitsbelastung	Personal und Pfarrstellen
P06	Finanzen und Fachkräftemangel, hohe Arbeitsbelastung	Personal und Pfarrstellen
P07	Fachkräftemangel und Finanzen	Personal und Pfarrstellen
P13	Pragmatismus schwindende Ressourcen Effektivität gutes Verhältnis der Hauptamtlichen beider Gemeinden	Personal und Pfarrstellen
P13	Pragmatismus schwindende Ressourcen Effektivität gutes Verhältnis der Hauptamtlichen beider Gemeinden	Personal und Pfarrstellen
P14	Solidarität: Bei Reduzierung der Pfarrstellen soll keine Gemeinde benachteiligt werden. Effektivität: Bestimmte Arbeitsgebiete können zusammen besser oder nur zusammen bewältigt werden. Bereicherung: Arbeit im Team fördert die Kommunikation, Entwicklung von Ideen und entlastet. Verschlingung: In einem KGR müssen Sachverhalte nicht mehrfach diskutiert und Beschlüsse nicht mehrfach gefasst und dabei aufeinander abgestimmt werden.	Personal und Pfarrstellen
P14	Solidarität: Bei Reduzierung der Pfarrstellen soll keine Gemeinde benachteiligt werden. Effektivität: Bestimmte Arbeitsgebiete können zusammen besser oder nur zusammen bewältigt werden. Bereicherung: Arbeit im Team fördert die Kommunikation, Entwicklung von Ideen und entlastet. Verschlingung: In einem KGR müssen Sachverhalte nicht mehrfach diskutiert und Beschlüsse nicht mehrfach gefasst und dabei aufeinander abgestimmt werden.	Personal und Pfarrstellen
P16	personelle Ressourcen zukunftsorientiert Nutzen ebenso die finanziellen Ressourcen ebenso Gebäude und Räume optimieren	Personal und Pfarrstellen
P17	Die Gemeinden waren zu klein, um eigenständig zu bestehen. Zwei der Pastoren waren ein Ehepaar und wollten zusammen in einer Gemeinde arbeiten.	Personal und Pfarrstellen

P18	Bessere Nutzung der personellen und infrastrukturellen Ressourcen , Mitgliederschwund	Personal und Pfarrstellen
P20	Geldmangel Personalmangel (Pastoren, Pastorinnen)	Personal und Pfarrstellen
P28	Finanzielle und personelle Gründe . Eine fusionierte Gemeinde kann sich in der Zukunft mit ihren Haupt-, NebenamtlerInnen und EhrenamtlerInnen vielfältiger aufstellen als eine Gemeinde allein und so in der Breite mehr Menschen halten bzw. auch erreichen.	Personal und Pfarrstellen
P32	Stellensicherung der Hauptamtlichen Erhöhung der Attraktivität für potentielle neue Hauptamtliche	Personal und Pfarrstellen
P32	Stellensicherung der Hauptamtlichen Erhöhung der Attraktivität für potentielle neue Hauptamtliche	Personal und Pfarrstellen
P34	zu viele Gebäude in den einzelnen Gemeinden, mit nur teilweisen Ausnutzung, Sanierungsstau, abnehmende Gemeindegliederzahl und damit Pastorenstellen	Personal und Pfarrstellen
P36	Regionale Zusammenarbeit, Wegfall einer Pastorenstelle	Personal und Pfarrstellen
P41	Der Personalmangel hätte sonst zu langen Vakanzen geführt. Wir, als Pastorinnen und Pastoren haben schon lange gut zusammengearbeitet.	Personal und Pfarrstellen
P42	finanzielle Gründe, Stellenerhalt bei sinkenden Mitgliederzahlen	Personal und Pfarrstellen
P56	Es ging vorrangig um eine Reaktion auf Sparzwänge. Der Wegfall von Pastorenstellen machte es nötig. Zugleich gab es auch die Vorstellung, in einer fusionierten Gemeinde wirksamer sein zu können.	Personal und Pfarrstellen
P60	Verstärkte Zusammenarbeit, Reduzierung von Pfarrstellen	Personal und Pfarrstellen
P64	Finanzielle und personelle Notlage (2 Ruhestände in 2023 mit anschließenden Stellenstreichungen)	Personal und Pfarrstellen
P66	Eine Kirchengemeinde allein war finanziell nicht mehr in der Lage ein breites Angebot (Kinder- und Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Erwachsenenarbeit und auch Verwaltung) personell auszustatten. Durch die Fusion ergaben sich viele Synergieeffekte, die geeignet genutzt werden konnten.	Personal und Pfarrstellen
P70	Erhaltung von Gestaltungsspielräumen; Erhalt von Mitarbeiter*innen-Stellen	Personal und Pfarrstellen
P72	Rückgehender Gottesdienstbesuch, kürzung der Pastorenstellen	Personal und Pfarrstellen
P10	In Schleswig wurden faktisch die Gemeindegrenzen von den Gemeindegliedern nur untergeordnet wahrgenommen. Die absehbaren und notwendigen Strukturveränderungen (Finanzkürzungen, Streichungen von Pastorenstellen, Gebäudekonzept, Personalmanagement) ließ sich nur in einer gemeinsamen Gemeinde sinnvoll denken. Bündelung der Kräfte für eine höhere Effektivität der Arbeit.	Regionale Gründe
P21	finanzielle Lage von zumindest zwei der Gemeinden dichtes Nebeneinander der Gemeinden in einer relativ kleinen Stadt	Regionale Gründe
P31	Das kann ich nicht sagen, da ich erst nach der Fusion in die Kirchengemeinde gekommen bin. Ich denke aber, dass drei	Regionale Gründe

Gemeinden in einem Stadtteil, die ohnehin zusammengearbeitet hatten, als einheitlicher und damit sinnvoller angesehen wurden.

- | | | |
|-----|---|-------------------------------|
| P37 | damals die Weitsicht, in einem Stadtteil besser als eine gemeidne zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen zu können, Synergien zu schaffen, eindeutiger als Kirche im Stadtteil präesent sein zu können , die Aufgaben besser verteilen und bewältigen zu können.
Es gab damals keine finanzielle Not und es wurde durch die Fusion nichts von der bisherigen Arbeit aufgegeben. | Regionale Gründe |
| P38 | Angebote und Aktionen zusammenzufassen; den gesamten Stadtteil als eine Gemeinde zu erreichen ; | Regionale Gründe |
| P46 | In einem Stadtteil macht nach außen und innen eine evangelische Kirchengemeinde mehr Sinn. Es gibt nicht alles doppelt und an verschiedenen Orten das selbe Programm. Die unnötige Konkurrenz ist dadurch aufgehoben. Es macht auch wirtschaftlich die Gemeinde viel stärker. | Regionale Gründe |
| P50 | Kurze Wege innerhalb der Stadt
rückgängige Gemeindegliederzahlen
Zusammenschließen von Kompetenzen | Regionale Gründe |
| P51 | Eine der drei Gemeinden war pleite, eine zweite hatte seit dem Abriss Ihrer namensgebenden Kirche keine Identität mehr, alle wollten zum Dom gehören. | Regionale Gründe |
| P63 | geographische Nähe
gleiche Ausrichtung der Kirchengemeinden
Finanzen
Planung für die Zukunft | Regionale Gründe |
| P68 | finanzielle Gründe
der Wunsch, dass der Stadtteil eine einheitliche Kirchengemeinde bekommt
Bündelung der Kräfte und des Angebots der kirchengemeindlichen Arbeit | Regionale Gründe |
| P75 | Überleben sichern durch Zusammenarbeit in der fusionierten Gemeinde, die dann auch in der Außenwirkung "eins" ist | Regionale Gründe |
| P04 | Druck vom Kirchenkreis und übergeordneten Stellen ; Finanznot; Mitgliederschwund (in dieser Reihenfolge) | übergeordnete
Aufforderung |
| P22 | Die Fusion wurde vorrangig vom Kirchengemeinderat einer kleinen Gemeinde betrieben, der bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf die Gemeindeglieder und Finanzmittel ausgingen. Die zweite, deutlich größere Gemeinde hatte kein eigentliches Interesse an einer Fusion, wurde aber wohl (Hörensagen) von Pröpstlicher Seite gewissermaßen dazu gedrängt. | übergeordnete
Aufforderung |
| P10 | In Schleswig wurden faktisch die Gemeindegrenzen von den Gemeindegliedern nur untergeordnet wahrgenommen.
Die absehbaren und notwendigen Strukturveränderungen (Finanzkürzungen, Streichungen von Pastorenstellen, Gebäudekonzept, Personalmanagement) ließ sich nur in einer gemeinsamen Gemeinde sinnvoll denken.
Bündelung der Kräfte für eine höhere Effektivität der Arbeit. | Zukunftsstrategie |
| P11 | Die immer kleiner werdenden Landgemeinden hatten Schwierigkeiten ein lebendiges Gemeindeleben zu organisieren und zu finanzieren. Zudem bedeuteten die drei Kirchengemeinden für die Hauptamtlichen, dass viele Themen doppelt besprochen und entschieden werden mussten. | Zukunftsstrategie |

P15	Schaffung einer Struktur die Zukunftsfähig ist und Freiraum zur Gestaltung gibt.	Zukunftsstrategie
P19	durch den Zusammenschluss konnten gute Angebote von mehr Personen weitergeführt werden, die Kraft und Zeit, die dadurch bei allen gewonnen wurde genutzt werden, um weitere gute Angebote für die Gemeindeglieder zu entwickeln. dazu gehört auch, Zeit zu haben die Angebote zu evaluieren, - Reflexion.	Zukunftsstrategie
P19	durch den Zusammenschluss konnten gute Angebote von mehr Personen weitergeführt werden, die Kraft und Zeit, die dadurch bei allen gewonnen wurde genutzt werden, um weitere gute Angebote für die Gemeindeglieder zu entwickeln. dazu gehört auch, Zeit zu haben die Angebote zu evaluieren, - Reflexion.	Zukunftsstrategie
P19	durch den Zusammenschluss konnten gute Angebote von mehr Personen weitergeführt werden, die Kraft und Zeit, die dadurch bei allen gewonnen wurde genutzt werden, um weitere gute Angebote für die Gemeindeglieder zu entwickeln. dazu gehört auch, Zeit zu haben die Angebote zu evaluieren, - Reflexion.	Zukunftsstrategie
P51	Eine der drei Gemeinden war pleite, eine zweite hatte seit dem Abriss Ihrer namensgebenden Kirche keine Identität mehr, alle wollten zum Dom gehören.	Zukunftsstrategie
P56	Es ging vorrangig um eine Reaktion auf Sparzwänge. Der Wegfall von Pastorenstellen machte es nötig. Zugleich gab es auch die Vorstellung, in einer fusionierten Gemeinde wirksamer sein zu können.	Zukunftsstrategie
P62	Sachzwänge. Aufgrund der knapper werdenden Ressourcen soll die Fusion die Handlungsfähigkeit der Gemeinde erhalten.	Zukunftsstrategie
P63	geographische Nähe gleiche Ausrichtung der Kirchengemeinden Finanzen Planung für die Zukunft	Zukunftsstrategie
P63	geographische Nähe gleiche Ausrichtung der Kirchengemeinden Finanzen Planung für die Zukunft	Zukunftsstrategie
P69	Da ich zur Zeit der Fusion noch nicht im Kirchengemeinderat war, kann ich nur Vermutungen anstellen. Vermutung: Finanzielle Vorteile und ein größeres Spektrum von Angeboten (Jugend, Ältere, Kirchenmusik usw.)	Zukunftsstrategie
P70	Erhaltung von Gestaltungsspielräumen; Erhalt von Mitarbeiter*innen-Stellen	Zukunftsstrategie
P05	In einer Notsituation (mehrere Pastoren waren ausgefallen) haben wir gemerkt, dass Arbeit über Gemeindegrenzen möglich ist. In den Gemeindebriefen stand zu einem großen Teil das Gleiche > Wir haben einen gemeinsamen Gemeindebrief erstellt. Daraus folgte die Idee, mehr zusammen zu machen. Der Konfirmandenunterricht wurde zusammengelegt, die vier Büros sollten zusammengelegt werden. Irgendwann stellte sich uns die Frage: Warum fusionieren wir eigentlich nicht?	Zusammenarbeit

P07	Die Gemeinden waren zu klein, um eigenständig zu bestehen. Zwei der Pastoren waren ein Ehepaar und wollten zusammen in einer Gemeinde arbeiten.	Zusammenarbeit
P36	Regionale Zusammenarbeit , Wegfall einer Pastorenstelle	Zusammenarbeit
P37	damals die Weitsicht, in einem Stadtteil besser als eine gemeidne zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen zu können , Synergien zu schaffen, eindeutiger als Kirche im Stadtteil präaent sein zu können, die Aufgaben besser verteilen und bewältigen zu können. Es gab damals keine finanzielle Not und es wurde durch die Fusion nihchts von der bisherigen Arbeit aufgegeben.	Zusammenarbeit
P41	Der Personalmangel hätte sonst zu langen Vakanzen geführt. Wir, als Pastorinnen und Pastoren haben schon lange gut zusammengearbeitet.	Zusammenarbeit
P43	eine Gemeinde hatte keine Pfarrstelle mehr eine Gemeinde hatte unter 150 Mitglieder beide Gemeinden waren seit 60 Jahren auf der pfarramtl. Seite verbunden Anhebung der Mitgliederzahlen um eine Pfarrstelle abzusichern	Zusammenarbeit
P50	Kurze Wege innerhalb der Stadt rückgängige Gemeindegliederzahlen Zusammenschließen von Kompetenzen	Zusammenarbeit
P55	Gemeindegliederzahlen sinken Arbeit mit einem Kirchengemeinderat und nicht mit zwei Arbeit in der Region	Zusammenarbeit
P60	Verstärkte Zusammenarbeit , Reduzierung von Pfarrstellen	Zusammenarbeit
P61	Gemeinschaft und Kräfte bündeln und stärken	Zusammenarbeit
P68	finanzielle Gründe der Wunsch, dass der Stadtteil eine einheitliche Kirchengemeinde bekommt Bündelung der Kräfte und des Angebots der kirchengemeindlichen Arbeit	Zusammenarbeit
P73	schon Jahre, eigentlich Jahrzehnte vorher haben die beiden Gemeinden eng über die Kirchenmusik zusammen gearbeitet , die beiden Kantoreien zu einer zusammengelegt, wir haben in der Region schon lange im Sommer uns mit den Gottesdiensten abgewechselt, es gab einen Fusionsprozess bis 2012 mit den drei Gemeinden der Region, wegen der großen Unterschiedlichkeit zur 3. Gemeinde ohne Fusionsergebnis wurde dieser Prozess beendet	Zusammenarbeit

Kreuzauswertung B1-1

Kreuzauswertung 1: B1-1 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	3,23%	12,90%	16,13%	25,81%	32,26%	9,68%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	8,00%	28,00%	64,00%	0,00%	100,00%
[3]	4,76%	0,00%	0,00%	4,76%	47,62%	33,33%	9,52%	100,00%
Σ	1,30%	1,30%	5,19%	10,39%	32,47%	42,86%	6,49%	100,00%

Kreuzauswertung 2: B1-1 nach Alter

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	33,33%	44,44%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	38,46%	38,46%	7,69%	100,00%
[5]	4,35%	0,00%	8,70%	13,04%	26,09%	43,48%	4,35%	100,00%
[6]	0,00%	4,17%	8,33%	4,17%	29,17%	45,83%	8,33%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	100,00%
Σ	1,30%	1,30%	5,19%	10,39%	32,47%	42,86%	6,49%	100,00%

Kreuzauswertung 3: B1-1 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	6,25%	0,00%	6,25%	12,50%	50,00%	25,00%	0,00%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	11,11%	66,67%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	3,57%	7,14%	3,57%	35,71%	39,29%	10,71%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	7,69%	15,38%	38,46%	38,46%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	14,29%	57,14%	14,29%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Σ	1,30%	1,30%	5,19%	10,39%	32,47%	42,86%	6,49%	100,00%

Kreuzauswertung B1-2

Kreuzauswertung 4: B1-2 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	6,25%	6,25%	25,00%	25,00%	6,25%	25,00%	6,25%	100,00%
[1]	11,11%	0,00%	22,22%	0,00%	22,22%	33,33%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	7,14%	7,14%	10,71%	17,86%	53,57%	3,57%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	15,38%	23,08%	23,08%	38,46%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	28,57%	28,57%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Σ	2,60%	3,90%	14,29%	19,48%	18,18%	37,66%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung B1-3

Kreuzauswertung 5: B1-3 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	3,23%	12,90%	12,90%	19,35%	35,48%	12,90%	3,23%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	8,00%	20,00%	24,00%	44,00%	4,00%	100,00%
[3]	4,76%	4,76%	9,52%	23,81%	23,81%	28,57%	4,76%	100,00%
Σ	2,60%	6,49%	10,39%	20,78%	28,57%	27,27%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung B1-4

Kreuzauswertung 6: B1-4 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	43,75%	31,25%	0,00%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	3,57%	10,71%	35,71%	42,86%	7,14%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	23,08%	61,54%	0,00%	100,00%
[4]	14,29%	0,00%	0,00%	28,57%	0,00%	57,14%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Σ	2,60%	1,30%	2,60%	11,69%	29,87%	48,05%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung B1-5

Kreuzauswertung 7: B1-5 nach Alter

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[2]	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%
[3]	11,11%	11,11%	22,22%	11,11%	11,11%	33,33%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	7,69%	30,77%	30,77%	23,08%	7,69%	100,00%
[5]	4,35%	13,04%	26,09%	21,74%	17,39%	8,70%	8,70%	100,00%
[6]	8,33%	8,33%	16,67%	12,50%	29,17%	25,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%	40,00%	20,00%	100,00%
Σ	5,19%	9,09%	19,48%	16,88%	22,08%	20,78%	6,49%	100,00%

Kreuzauswertung 8: B1-5 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	12,50%	12,50%	25,00%	25,00%	12,50%	6,25%	6,25%	100,00%
[1]	7,69%	23,08%	38,46%	7,69%	15,38%	7,69%	0,00%	100,00%
[2]	2,94%	2,94%	14,71%	20,59%	20,59%	29,41%	8,82%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	40,00%	0,00%	20,00%	100,00%
[4]	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	50,00%	37,50%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	5,19%	9,09%	19,48%	16,88%	22,08%	20,78%	6,49%	100,00%

Codierung B2

	B2 (Freitextantwort)	Codierung
P04	er darf nicht zu groß werden ; Zuständigkeiten müssen eindeutig geregelt sein	Arbeitsweise
P04	er darf nicht zu groß werden; Zuständigkeiten müssen eindeutig geregelt sein	Arbeitsweise
P05	Möglichst wenige Mitglieder zu verlieren. Wir haben alle Mitglieder, die wollten, mit in den neuen KGR genommen. Der erste KGR umfasste 26 Mitglieder, der neue wurde dann reduziert. Wichtig ist, dass alle gleichberechtigt sind (Differenzen zwischen alter Stadtkirche am Markt und neueren "Außenkirchen").	Arbeitsweise
P10	a) Alle Mitglieder der bisherigen Gemeinden sollten in dem neuen Gremium vertreten sein. Eine Anpassung der Mitgliederzahl erst mit der nächsten Wahlperiode. b) Bei der ersten Wahl kein eine Aufteilung in Wahlbezirke bzw. Stimmbezirke sinnvoll sein, damit aus jedem ehemaligen Gemeindebezirk in einem vereinbarten Verhältnis Mitglieder in den neuen KGR kommen. c) Klausurtagungen zur Verständigung über die Ziele. d) Beratung des neuen Gremiums (in Schleswig haben wir auch mit Beteiligung der Gemeinde eine "Zukunftswerkstatt" angeboten - weitere Schritte in dieser Richtung wurden durch Corona verhindert).	Arbeitsweise
P12	Möglichst paritätische Besetzung aus den ehemaligen KGen (Kirchengemeinden); gute Information über aktuelle Situation und Arbeitsfelder im KK (Kirchenkreis); klare Aufgabenteilung ; Erwartungen an Zeit und Engagement sind unbedingt an der Situation der KGRsMitglieder auszurichten (Elternzeit, Personen im Arbeitsprozess etc): was ist leistbar, welche Zeiten können eingeplant, welche müssen ausgespart bzw eingehalten werden; Akzeptanz der Interessenlagen der KGRsMitglieder; klare und nachvollziehbare Informationen über die Notwendigkeit von weiteren Strukturerveränderungen; ehrliche, ergebnisoffene Kommunikation zwischen Leitung (zB KK bzw Propstei) und KGR;	Arbeitsweise
P12	Möglichst paritätische Besetzung aus den ehemaligen KGen (Kirchengemeinden); gute Information über aktuelle Situation und Arbeitsfelder im KK (Kirchenkreis); klare Aufgabenteilung; Erwartungen an Zeit und Engagement sind unbedingt an der Situation der KGRsMitglieder auszurichten (Elternzeit, Personen im Arbeitsprozess etc): was ist leistbar, welche Zeiten können eingeplant, welche müssen ausgespart bzw eingehalten werden; Akzeptanz der Interessenlagen der KGRsMitglieder ; klare und nachvollziehbare Informationen über die Notwendigkeit von weiteren Strukturerveränderungen; ehrliche, ergebnisoffene Kommunikation zwischen Leitung (zB KK bzw Propstei) und KGR;	Arbeitsweise
P14	Die Beteiligung der ehemals selbständigen Gemeinden Die Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Kirchorte Vernetzung zwischen Vertretern vor Ort und dem Gesamt-KGR Transparenz in der Kommunikation und in den Entscheidungen Eine Verabredung über die aufgabenbereiche der ausschüsse und das Zusammenwirken zwischen KGR und Ausschüssen Eine gute Vorbereitung der Themen in den Ausschüssen und eine begrenzte Komepetenz für eigene Entscheidungen dort	Arbeitsweise

P14	Die Beteiligung der ehemals selbständigen Gemeinden Die Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Kirchorte Vernetzung zwischen Vertretern vor Ort und dem Gesamt-KGR Transparenz in der Kommunikation und in den Entscheidungen Eine Verabredung über die aufgabenbereiche der ausschüsse und das Zusammenwirken zwischen KGR und Ausschüssen Eine gute Vorbereitung der Themen in den Ausschüssen und eine begrenzte Komepetenz für eigene Entscheidungen dort	Arbeitsweise
P15	Dass die bisherigen Gemeinden vertreten sind Dass man zu einer gemeinsamen Sitzungskultur kommt Dass der KGR nicht zu groß wird Dass man das Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Erneuerung findet	Arbeitsweise
P15	Dass die bisherigen Gemeinden vertreten sind Dass man zu einer gemeinsamen Sitzungskultur kommt Dass der KGR nicht zu groß wird Dass man das Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Erneuerung findet	Arbeitsweise
P19	Kultur der Grenzachtung, Achtsamkeit, Förderung des Miteinanders, gutes Netzwerk zur Verständigung untereinander, gute Sitzungsleitung,- Übersichtlicher Aufbau der Sitzung, Besetzung der Gremien nach Interesse und Fähigkeiten. Vermeidung von Über- oder Unterforderung. Wissen möglich machen, - sinnvolle Weiter- und Fortbildungen ermöglichen.	Arbeitsweise
P19	Kultur der Grenzachtung, Achtsamkeit, Förderung des Miteinanders, gutes Netzwerk zur Verständigung untereinander, gute Sitzungsleitung,- Übersichtlicher Aufbau der Sitzung, Besetzung der Gremien nach Interesse und Fähigkeiten. Vermeidung von Über- oder Unterforderung. Wissen möglich machen, - sinnvolle Weiter- und Fortbildungen ermöglichen.	Arbeitsweise
P19	Kultur der Grenzachtung, Achtsamkeit, Förderung des Miteinanders, gutes Netzwerk zur Verständigung untereinander, gute Sitzungsleitung,- Übersichtlicher Aufbau der Sitzung, Besetzung der Gremien nach Interesse und Fähigkeiten. Vermeidung von Über- oder Unterforderung. Wissen möglich machen, - sinnvolle Weiter- und Fortbildungen ermöglichen.	Arbeitsweise
P20	Alle Standorte sollten vertreten sein. Gute, vielleicht sogar professionelle (bezahlte) Moderation. Alles Pastor:innen sollten dabei sein.	Arbeitsweise
P42	Begleitung/Supervision, Transparenz, gemeinsame Ziele finden, Identität der „alten“ Gemeinden bewahren durch Bildung von Ortsausschüssen usw., Balance zwischen Alt-bewährt und neu- innovativen Inhalten/Veranstaltungen finden	Arbeitsweise
P46	Man sollte gemeinsame Ziele definieren. Es müssen klare Zuständigkeiten der Standorte und der Mitarbeiter und Pastoren vereinbart werden. Doppelstrukturen müssen behoben werden und dafür Lösungen gefunden werden, um Konkurrenzgefühle entgegen zu wirken.	Arbeitsweise
P46	Man sollte gemeinsame Ziele definieren. Es müssen klare Zuständigkeiten der Standorte und der Mitarbeiter und Pastoren vereinbart werden. Doppelstrukturen müssen behoben werden und dafür Lösungen gefunden werden, um Konkurrenzgefühle entgegen zu wirken.	Arbeitsweise

P48	Identitätswahrung Bezug zur eigentlichen Bezugsgemeinde Teilung und Wichtung wesentlicher Aufgabenfelder	Arbeitsweise
P49	1. Bei der Wahl zum ersten neuen KGR sollten alle bisherigen Gemeinden ausgewogen vertreten sein. 2. Danach kann frei gewählt werden. 3. Der KGR sollte nicht zu groß sein. 4. Die nicht mehr vertretenen Mitglieder sollten in die weitere Arbeit eingebunden werden können.	Arbeitsweise
P58	Abdeckung unterschiedlicher Hintergründe (möglichst divers), Bildung von Ausschüssen mit Expert:innen, die möglicherweise nicht zum KGR selbst gehören; Kränkungen schon zuvor im Blick haben, wenn jemand ausscheiden muss; möglichst unterschiedliche Expertisen abdecken (Finanzen, Bau, Event, usw.) , über Vorsitz nachdenken Sich über Arbeitsweisen einigen (Protokollschreiben, Zoom? usw.) gute Kommunikation gegenüber allen Fusionsgemeinden	Arbeitsweise
P58	Abdeckung unterschiedlicher Hintergründe (möglichst divers), Bildung von Ausschüssen mit Expert:innen, die möglicherweise nicht zum KGR selbst gehören; Kränkungen schon zuvor im Blick haben, wenn jemand ausscheiden muss; möglichst unterschiedliche Expertisen abdecken (Finanzen, Bau, Event, usw.), über Vorsitz nachdenken Sich über Arbeitsweisen einigen (Protokollschreiben, Zoom? usw.) gute Kommunikation gegenüber allen Fusionsgemeinden	Arbeitsweise
P58	Abdeckung unterschiedlicher Hintergründe (möglichst divers), Bildung von Ausschüssen mit Expert:innen, die möglicherweise nicht zum KGR selbst gehören; Kränkungen schon zuvor im Blick haben, wenn jemand ausscheiden muss; möglichst unterschiedliche Expertisen abdecken (Finanzen, Bau, Event, usw.), über Vorsitz nachdenken Sich über Arbeitsweisen einigen (Protokollschreiben, Zoom? usw.) gute Kommunikation gegenüber allen Fusionsgemeinden	Arbeitsweise
P64	1. Der Vorsitz: Übernimmt eine Pfarrperson aus dem Pfarrteam den Vorsitz, kann das zu Schräglage im Team führen. 2. Die KGR-Mitglieder: Sie sollten bestenfalls gleichmäßig aus allen Kirchorten (ehemaligen Gemeinden) vertreten sein. 3. Die Ausschüsse: Sie sollten klar abzugrenzen sein und ihre Entscheidungskompetenz gestärkt werden, damit nicht alles letztlich doch noch vom Vorsitz überprüft und bearbeitet werden muss. 4. Die Struktur des KGR: Es ist kritisch und m.E. nicht mehr für eine Person tragbar, den Vorsitz über eine sehr große Fusionsgemeinde zu haben. Der Arbeits- und Zeitaufwand ist durch die Fusion potenziert! 5. Eine Zusammenarbeit mit sog. Ortsbeiräten (1x Beirat pro Kirchort) fördert die Kommunikation zwischen KGR und den einzelnen Kirchorten.	Arbeitsweise
P64	1. Der Vorsitz: Übernimmt eine Pfarrperson aus dem Pfarrteam den Vorsitz, kann das zu Schräglage im Team führen. 2. Die KGR-Mitglieder: Sie sollten bestenfalls gleichmäßig aus allen Kirchorten (ehemaligen Gemeinden) vertreten sein. 3. Die Ausschüsse: Sie sollten klar abzugrenzen sein und ihre Entscheidungskompetenz gestärkt werden, damit nicht alles letztlich doch noch vom Vorsitz überprüft und bearbeitet werden muss. 4. Die Struktur des KGR: Es ist kritisch und m.E. nicht mehr für eine Person tragbar, den Vorsitz über eine sehr große Fusionsgemeinde zu haben. Der Arbeits- und Zeitaufwand ist durch die Fusion potenziert! 5. Eine Zusammenarbeit mit sog. Ortsbeiräten (1x Beirat pro Kirchort) fördert die Kommunikation zwischen KGR und den einzelnen Kirchorten.	Arbeitsweise

P64	<p>1. Der Vorsitz: Übernimmt eine Pfarrperson aus dem Pfarrteam den Vorsitz, kann das zu Schräglage im Team führen.</p> <p>2. Die KGR-Mitglieder: Sie sollten bestenfalls gleichmäßig aus allen Kirchorten (ehemaligen Gemeinden) vertreten sein.</p> <p>3. Die Ausschüsse: Sie sollten klar abzugrenzen sein und ihre Entscheidungskompetenz gestärkt werden, damit nicht alles letztlich doch noch vom Vorsitz überprüft und bearbeitet werden muss.</p> <p>4. Die Struktur des KGR: Es ist kritisch und m.E. nicht mehr für eine Person tragbar, den Vorsitz über eine sehr große Fusionsgemeinde zu haben. Der Arbeits- und Zeitaufwand ist durch die Fusion potenziert!</p> <p>5. Eine Zusammenarbeit mit sog. Ortsbeiräten (1x Beirat pro Kirchort) fördert die Kommunikation zwischen KGR und den einzelnen Kirchorten.</p>	Arbeitsweise
P67	<p>Ausgewogene Besetzung der fusionierenden Gemeinden (orientiert z.B. an der Gemeindeglieder-Zahl); Mischung aus erfahrenen "alten Hasen" und (eher aufbruchswilligen) Jüngeren;</p> <p>Ein*e Mitarbeiter*in sollte auf jeden Fall im neuen KGR vertreten sein;</p> <p>Kein zu großer neuer KGR, stattdessen:</p> <p>Gute Planung von Ausschüssen, in denen auch diejenigen Mitglieder der "alten" KGR sich einbringen können, die nicht im neuen KGR dabei sind;</p> <p>nicht nur spezialisierte Fachleute, sondern auch "ganz normale einfache Gemeindeglieder".</p>	Arbeitsweise
P68	<p>gute Kommunikationsstrukturen, dh regelmäßige Gespräche, ggf. auch Supervision/Mediation/ Coaching</p> <p>- anfangs war es wichtig, dass der KGR paritätisch aus den fusionierten Gemeinden besetzt war - konnte nach einer Legislatur des KGR gelockert werden</p>	Arbeitsweise
P73	<p>Im neuen KGR haben wir erstmal beide alten KGR zusammen gelegt, waren doch alle Mitglieder gewählt, erst mit der Wahl im November 2022 haben wir den KGR verkleinert. So hatten alle noch ihre Aufgaben und die Arbeit im Zusammenwachsen konnte auf viele Schultern verteilt werden</p>	Arbeitsweise
P32	<p>gleichberechtigte Beteiligung,</p> <p>Beachtung von regionalen Besonderheiten und bisherigen Schwerpunkten der jeweiligen KGR</p>	Bestehendes beachten
P37	<p>Bisherige Schwerpunkte und Bereiche abzubilden und gleichzeitig neue Perspektiven durch neue Personen zu ermöglichen</p>	Bestehendes beachten
P40	<p>Alle Gemeinden müssen Ihre Interessen wiederfinden und sich wertgeschätzt fühlen</p>	Bestehendes beachten
P42	<p>Begleitung/Supervision, Transparenz, gemeinsame Ziele finden,</p> <p>Identität der „alten“ Gemeinden bewahren durch Bildung von Ortsausschüssen usw., Balance zwischen Alt-bewährt und neu-innovativen Inhalten/Veranstaltungen finden</p>	Bestehendes beachten
P43	<p>KGR sollte weiterhin zu 50% aus beiden Gemeinden bestehen</p> <p>- weiterhin aktive Ehrenamtliche in beiden Gemeinden</p> <p>- hat es vorher Gemeinsamkeiten auf der Mitgliederebene gegeben? Wenn nicht, wird sich das nur schwer nachholen lassen (in Mecklenburg jedenfalls)</p> <p>- die kleinere Gemeinde hat immer (!) die Angst verschluckt zu werden (da es ja nur um Zahlen geht, ist das auch eine berechnete Angst)</p>	Bestehendes beachten
P48	<p>Identitätswahrung</p> <p>Bezug zur eigentlichen Bezugsgemeinde</p> <p>Teilung und Wichtung wesentlicher Aufgabenfelder</p>	Bestehendes beachten

P48	Identitätswahrung Bezug zur eigentlichen Bezugsgemeinde Teilung und Wichtung wesentlicher Aufgabenfelder	Bestehendes beachten
P51	Alle bisherigen früheren Gemeindeteile mit ihren jeweiligen Schwerpunkten sind zu beachten und wertzuschätzen.	Bestehendes beachten
P57	Die Begegnung auf Augenhöhe, Respekt gegenüber der bisherigen Arbeit in den Ursprungsgemeinden , Transparenz	Bestehendes beachten
P61	soweit möglich die Zusammensetzung nach Fähigkeiten beachten, ausgewogene Verteilung der Aufgaben-Bereiche, schauen was sich trägt und bewährt hat , Einbeziehung aller Gemeinden,	Bestehendes beachten
P74	Jede Fusionsgemeinde muss genügend beachtet und räsentiert werden - es muss entschieden werden, ob die jeweiligen Fusionsgemeinden gleich oder in Gewichtung nach ihrer Größe vertreten werden	Bestehendes beachten
P75	Alle beteiligten Kirchengemeinden müssen (noch) im neuen KG vertreten sein; im Rahmen der Zeit (18 Monate?) vor der Fusion müssen Arbeitsgruppen gebildet und Zuständigkeiten geschaffen werden, die sich dann im neuen KGR fortsetzen. Hier können sich durchaus die Schwerpunkte der Arbeit der Einzelgemeinden wiederfinden, die dann auf das neue große Ganze übertragen werden (...und einige Zeit nach der Fusion hinterfragt werden dürfen/müssen) Grundsätzlich ist die bisherige Arbeit jeder KG wertvoll und gleich viel wert ;-)	Bestehendes beachten
P11	Es ist auf eine Parität bezüglich der ursprünglichen fusionierten Gemeinden in der Zusammensetzung des Gremiums zu achten (für ein Gefühl der Gerechtigkeit und Wirksamkeit). Es ist darauf zu achten, dass Gefühle nicht zu sehr verletzt werden und stattdessen ernstgenommen wird, dass bei aller Einsicht in Notwendigkeiten, Trauer und Ärger da sind. Die Kirchengemeinderäte sollten offen sein für die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen des Gremiums fördert das Zusammenwachsen der Gemeinden (das strahlt aus).	Gefühle
P22	1. Nach Möglichkeit in der ersten Zeit paritätisch besetzen, egal wie groß oder klein die jeweiligen ehemaligen Gemeinden waren. 2. Das Bewusstsein stärken, dass es sich um eine neue Kirchengemeinde handelt. Es ist nicht eine in eine andere aufgegangen, sondern ALLE wurden aufgelöst und gemeinsam etwas Neues gebaut. 3. Ernst nehmen, dass es unterschiedliche Traditionen und "Kulturen" in den ehemaligen Gemeinden gibt. Die leben im Untergrund weiter und müssen behutsam aufgenommen und angepasst werden.	Gefühle
P25	Auch wenn das Hirn die Notwendigkeit akzeptiert, muss das Herz oft erstmal reinwachsen. Den Menschen Zeit geben und das Positive im gemeinsamen Alltag hervortreten lassen.	Gefühle
P47	Am Anfang vor allen Dingen für den Emotionalen Rückhalt seitens der Gemeinde: Präsenz aller Fusionsgemeinden vorhanden. Beachtung der Stärken der Mitglieder, für Ausgewogenheit. Kritiker*innen am Fusionsprozess mitnehmen soweit möglich, damit Bedenken weiterhin Gehör und Raum finden (und weniger Leute sich abgehängt fühlen)	Gefühle
P50	dass aus allen ehemaligen Gemeinden Mitglieder im KGR sind dass Abschiedsprozesse begleitet werden und zur Sprache kommen dürfen	Gefühle
P54	Die Egoismen der Kirchturmanlieger und der Ureinwohner sind eher zu fördern als zu vernachlässigen. Dann ziehen alle mit.	Gefühle

- Stärkung der Verantwortlichkeit vor Ort schließt die Fusion aus. Kirchengemeindeverbände werden entsprechend Ihrer Satzung im ländlichen Raum nach wenigen Jahren wieder aufgelöst. Vermögensauseinandersetzungen mangels Masse machen alles Engagement vor Ort kaputt. Der kirchliche Niedergang ist besonders heftig in der Prignitz und in der Propstei Pasewalk. Gelungene Fusionen habe ich noch nicht gesehen. Siehe auch Stralsund.
- P58 Abdeckung unterschiedlicher Hintergründe (möglichst divers), Bildung von Ausschüssen mit Expert:innen, die möglicherweise nicht zum KGR selbst gehören; **Kränkungen schon zuvor im Blick haben, wenn jemand ausscheiden muss**; möglichst unterschiedliche Expertisen abdecken (Finanzen, Bau, Event, usw.), über Vorsitz nachdenken
Sich über Arbeitsweisen einigen (Protokollschreiben, Zoom? usw.)
gute Kommunikation gegenüber allen Fusionsgemeinden Gefühle
- P28 Arbeit: Das die Menschen sich wirklich kennen und Möglichkeiten zum Diskurs haben. Das nicht nur verwaltet wird.
Zusammensetzung: **Breites Spektrum an Bewrufen und Abschlüssen und beruflichen Arbeitsbereichen.** Das Menschen dabei sind, die innivativ und zukunftsorientiert denken können. Vielleicht auch dass Menschen aus ihrem Berufsleben sehr viel Projekterfahrung und Erfahrung in Kommunikation und Organisation haben. Vorausgesetzt, dass dies von den anderen auch als Positiv gesehen wird. Kompetenzen
- P28 Arbeit: Das die Menschen sich wirklich kennen und Möglichkeiten zum Diskurs haben. Das nicht nur verwaltet wird.
Zusammensetzung: Breites Spektrum an Bewrufen und Abschlüssen und beruflichen Arbeitsbereichen. Das Menschen dabei sind, die innivativ und zukunftsorientiert denken können. **Vielleicht auch dass Menschen aus ihrem Berufsleben sehr viel Projekterfahrung und Erfahrung in Kommunikation und Organisation haben.** **Vorausgesetzt, dass dies von den anderen auch als Positiv gesehen wird.** Kompetenzen
- P33 Eine paritätische Besetzung des neuen Kirchengemeinderates durch Mitglieder aus den Kirchengemeinderäten der fusionierenden Gemeinden. **Besetzung der Gremien / Ausschüsse (Geschäftsführung , Bau, Finanzen, etc.) möglichst durch kompetente KGR-Mitglieder**; wenn nicht möglich, kompetente Gemeindeglieder mit einbinden. Hierzu ist es u. U. notwendig, das Kirchengesetz in Bezug auf Stimmberechtigung und Teilnahme (z.B. Geschäftsführung, Finanzen) zu lockern/anzupassen. Kompetenzen
- P38 gerechte Aufteilung der Sitze im KGR; **möglichst breites Wissensspektrum des KGR; "alte" und "neue" Mitglieder** Kompetenzen
- P39 Zunächst ist es wichtig, dass KGR-Mitglieder aus allen Fusionsgemeinden möglichst in gleicher Anzahl kommen. **Es sollten möglichst vielfältige Kompetenzen zusammenkommen. Evtl. nötig gewordene "Verluste" müssen aufgearbeitet werden** Kompetenzen
- P58 **Abdeckung unterschiedlicher Hintergründe (möglichst divers), Bildung von Ausschüssen mit Expert:innen, die möglicherweise nicht zum KGR selbst gehören**; Kränkungen schon zuvor im Blick haben, wenn jemand ausscheiden muss; möglichst unterschiedliche Expertisen abdecken (Finanzen, Bau, Event, usw.), über Vorsitz nachdenken
Sich über Arbeitsweisen einigen (Protokollschreiben, Zoom? usw.)
gute Kommunikation gegenüber allen Fusionsgemeinden Kompetenzen

P60	etwa gleichmäßiger Proporz aus den alten Kirchengemeinden, Berücksichtigung der Fähigkeiten und Begabungen, Berücksichtigung der Bereitwilligkeit, für den KGR zu arbeiten	Kompetenzen
P61	soweit möglich die Zusammensetzung nach Fähigkeiten beachten , ausgewogene Verteilung der Aufgaben-Bereiche, schauen was sich trägt und bewährt hat, Einbeziehung aller Gemeinden,	Kompetenzen
P67	Ausgewogene Besetzung der fusionierenden Gemeinden (orientiert z.B. an der Gemeindeglieder-Zahl); Mischung aus erfahrenen "alten Hasen" und (eher aufbruchswilligen) Jüngeren; Ein*e Mitarbeiter*in sollte auf jeden Fall im neuen KGR vertreten sein; Kein zu großer neuer KGR, stattdessen: Gute Planung von Ausschüssen, in denen auch diejenigen Mitglieder der "alten" KGR sich einbringen können, die nicht im neuen KGR dabei sind; nicht nur spezialisierte Fachleute, sondern auch "ganz normale einfache Gemeindeglieder".	Kompetenzen
P67	Ausgewogene Besetzung der fusionierenden Gemeinden (orientiert z.B. an der Gemeindeglieder-Zahl); Mischung aus erfahrenen "alten Hasen" und (eher aufbruchswilligen) Jüngeren; Ein*e Mitarbeiter*in sollte auf jeden Fall im neuen KGR vertreten sein; Kein zu großer neuer KGR, stattdessen: Gute Planung von Ausschüssen, in denen auch diejenigen Mitglieder der "alten" KGR sich einbringen können, die nicht im neuen KGR dabei sind; nicht nur spezialisierte Fachleute, sondern auch "ganz normale einfache Gemeindeglieder".	Kompetenzen
P67	Ausgewogene Besetzung der fusionierenden Gemeinden (orientiert z.B. an der Gemeindeglieder-Zahl); Mischung aus erfahrenen "alten Hasen" und (eher aufbruchswilligen) Jüngeren; Ein*e Mitarbeiter*in sollte auf jeden Fall im neuen KGR vertreten sein; Kein zu großer neuer KGR, stattdessen: Gute Planung von Ausschüssen, in denen auch diejenigen Mitglieder der "alten" KGR sich einbringen können, die nicht im neuen KGR dabei sind; nicht nur spezialisierte Fachleute, sondern auch "ganz normale einfache Gemeindeglieder".	Kompetenzen
P76	Die ursprünglichen Einzelgemeinden sollten möglichst gleichwertig auch im fusionierten KGR vertreten sein, außerdem sollte darauf geachtet werden, dass man genügend Menschen mit notwendigem Knowhow in den verschiedenen Aufgabenbereichen hat.	Kompetenzen
P02	Die Beteiligung aller Fusionspartner auf Augenhöhe und in gleicher Anzahl , damit nicht eine Gemeinde die andere dominiert.	Paritätische Zusammensetzung
P06	dass es eine ausgewogene Verteilung von Haupt- und Ehrenamtlichen gibt, dass möglichst viele Arbeitsbereiche abgedeckt sind	Paritätische Zusammensetzung
P08	Es sollten aus beiden Gemeinden zunächst gleich viele Mitglieder im Kirchengemeinderat sein. Bei der nächsten Wahl dürfte wieder frei gewählt werden. Zudem sollten vor der Fusion gemeinsame Konzepte für die Nutzung der Räumlichkeiten, der Finanzen und der Mitarbeitenden-Anteile gestrickt werden. Dies ist auch eine 1. Probe, ob man überhaupt zusammen arbeiten kann.	Paritätische Zusammensetzung

- Möglichst viele sollten an der Konzeption beteiligt sein. Die Mitarbeitenden der Gemeinden sollten unbedingt beteiligt sein.
- P10 a) Alle Mitglieder der bisherigen Gemeinden sollten in dem neuen Gremium vertreten sein. Eine Anpassung der Mitgliederzahl erst mit der nächsten Wahlperiode.
b) Bei der ersten Wahl kein eine Aufteilung in Wahlbezirke bzw. Stimmbezirke sinnvoll sein, damit aus jedem ehemaligen Gemeindebezirk in einem vereinbarten Verhältnis Mitglieder in den neuen KGR kommen.
 c) Klausurtagungen zur Verständigung über die Ziele.
 d) Beratung des neuen Gremiums (in Schleswig haben wir auch mit Beteiligung der Gemeinde eine "Zukunftswerkstatt" angeboten - weitere Schritte in dieser Richtung wurden durch Corona verhindert).
- P11 **Es ist auf eine Parität bezüglich der ursprünglichen fusionierten Gemeinden in der Zusammensetzung des Gremiums zu achten (für ein Gefühl der Gerechtigkeit und Wirksamkeit).** Es ist darauf zu achten, dass Gefühle nicht zu sehr verletzt werden und stattdessen ernstgenommen wird, dass bei aller Einsicht in Notwendigkeiten, Trauer und Ärger da sind.
 Die Kirchengemeinderäte sollten offen sein für die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen des Gremiums fördert das Zusammenwachsen der Gemeinden (das strahlt aus).
- P12 **Möglichst paritätische Besetzung aus den ehemaligen KGen (Kirchengemeinden);**
 gute Information über aktuelle Situation und Arbeitsfelder im KK (Kirchenkreis); klare Aufgabenteilung; Erwartungen an Zeit und Engagement sind unbedingt an der Situation der KGRsMitglieder auszurichten (Elternzeit, Personen im Arbeitsprozess etc): was ist leistbar, welche Zeiten können eingeplant, welche müssen ausgespart bzw eingehalten werden; Akzeptanz der Interessenlagen der KGRsMitglieder;
 klare und nachvollziehbare Informationen über die Notwendigkeit von weiteren Strukturveränderungen; ehrliche, ergebnisoffene Kommunikation zwischen Leitung (zB KK bzw Propstei) und KGR;
- P14 Die Beteiligung der ehemals selbständigen Gemeinden
Die Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Kirchorte
 Vernetzung zwischen Vertretern vor Ort und dem Gesamt-KGR
 Transparenz in der Kommunikation und in den Entscheidungen
 Eine Verabredung über die aufgabenbereiche der ausschüsse und das Zusammenwirken zwischen KGR und Ausschüssen
 Eine gute Vorbereitung der Themen in den Ausschüssen und eine begrenzte Komepetenz für eigene Entscheidungen dort
- P15 **Dass die bisherigen Gemeinden vertreten sind**
 Dass man zu einer gemeinsamen Sitzungskultur kommt
 Dass der KGR nicht zu groß wird
 Dass man das Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Erneuerung findet
- P17 **Eine gleichmäßige Beteiligung aller ehemaliger Gemeinden z.B. durch Wahlbezirke mit festgelegter Anzahl zu wählendere Mitglieder.**
- P18 **Der Proporz der alten Gemeinden sollte gewahrt bleiben bis die Neuwahl durch die Gemeindemitglieder stattfindet.**
- P20 **Alle Standorte sollten vertreten sein.** Gute, vielleicht sogar professionelle (bezahlte) Moderation. Alles Pastor:innen sollten dabei sein.

Paritätische
Zusammensetzung

P20	Alle Standorte sollten vertreten sein. Gute, vielleicht sogar professionelle (bezahlte) Moderation. Alles Pastor:innen sollten dabei sein.	Paritätische Zusammensetzung
P21	Klären, ob die bisherigen Gemeinden paritätisch nach Anzahl Gemeindemitglieder entsprechend im neuen KGR vertreten sein sollen. In Ausschüssen möglichst alle ehem. Gemeinden vertreten, zumindest anfangs.	Paritätische Zusammensetzung
P22	1. Nach Möglichkeit in der ersten Zeit paritätisch besetzen, egal wie groß oder klein die jeweiligen ehemaligen Gemeinden waren. 2. Das Bewusstsein stärken, dass es sich um eine neue Kirchengemeinde handelt. Es ist nicht eine in eine andere aufgegangen, sondern ALLE wurden aufgelöst und gemeinsam etwas Neues gebaut. 3. Ernst nehmen, dass es unterschiedliche Traditionen und "Kulturen" in den ehemaligen Gemeinden gibt. Die leben im Untergrund weiter und müssen behutsam aufgenommen und angepasst werden.	Paritätische Zusammensetzung
P27	Das folgende Punkte schon vor aller Fusion berücksichtigt wurden: 1. die Mitarbeitenden frühzeitig in die Prozesse eingebunden werden 2. die Gemeindeglieder mit sensibel auf den Weg genommen werden 3. die verschiedenen Gedanken, Arbeitsschritte und Entscheidungen transparent sind Bei der Zusammensetzung des neuen KGR's wäre darauf zu achten, dass die verschiedenen Bereiche der Gemeinden, aber auch Altersgruppen und Berufsstände gut vertreten sind, um eine weite Sicht und eine gute Kommunikation zwischen den verschiedenen Playern und Gruppierungen zu gewährleisten.	Paritätische Zusammensetzung
P31	Gemeinsamkeiten betonen Verdeutlichung, dass nicht mehr die "alten" Standorte eigene Ziele haben, sondern die neue Gemeinde als Gesamtes. sinnvollerweise sollte der KGR gleichmäßig mit Mitgliedern aller bisherigen "alten" Gemeinden besetzt sein.	Paritätische Zusammensetzung
P32	gleichberechtigte Beteiligung, Beachtung von regionalen Besonderheiten und bisherigen Schwerpunkten der jeweiligen KGR	Paritätische Zusammensetzung
P33	Eine paritätische Besetzung des neuen Kirchengemeinderates durch Mitglieder aus den Kirchengemeinderäten der fusionierenden Gemeinden. Besetzung der Gremien / Ausschüsse (Geschäftsführung , Bau, Finanzen, etc.) möglichst durch kompetente KGR-Mitglieder; wenn nicht möglich, kompetente Gemeindeglieder mit einbinden. Hierzu ist es u. U. notwendig, das Kirchengesetz in Bezug auf Stimmberechtigung und Teilnahme (z.B. Geschäftsführung, Finanzen) zu lockern/anzupassen.	Paritätische Zusammensetzung
P34	aus allen ehemaligen Kirchengemeinden sollten Mitglieder im neuen Kirchengemeinderat sein, gemeinsame Gespräche und Workshops aller Mitglieder des ehemaligen Kirchengemeinderates sollten vorher stattfinden	Paritätische Zusammensetzung
P38	gerechte Aufteilung der Sitze im KGR; möglichst breites Wissensspektrum des KGR; "alte" und "neue" Mitglieder	Paritätische Zusammensetzung
P39	Zunächst ist es wichtig, dass KGR-Mitglieder aus allen Fusionsgemeinden möglichst in gleicher Anzahl kommen. Es sollten möglichst vielfältige Kompetenzen zusammenkommen. Evtl. nötig gewordene "Verluste" müssen aufgearbeitet werden	Paritätische Zusammensetzung

P41	Dass alle ehemaligen Ortsgemeinden im Kirchengemeinderat vertreten sind , dass möglichst alle haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden den Prozess unterstützen.	Paritätische Zusammensetzung
P43	KGR sollte weiterhin zu 50% aus beiden Gemeinden bestehen - weiterhin aktive Ehrenamtliche in beiden Gemeinden - hat es vorher Gemeinsamkeiten auf der Mitgliederebene gegeben? Wenn nicht, wird sich das nur schwer nachholen lassen (in Mecklenburg jedenfalls) - die kleinere Gemeinde hat immer (!) die Angst verschluckt zu werden (da es ja nur um Zahlen geht, ist das auch eine berechnete Angst)	Paritätische Zusammensetzung
P44	Gleichberechtigung	Paritätische Zusammensetzung
P47	Am Anfang vor allen Dingen für den Emotionalen Rückhalt seitens der Gemeinde: Präsenz aller Fusionsgemeinden vorhanden. Beachtung der Stärken der Mitglieder, für Ausgewogenheit. Kritiker*innen am Fusionsprozess mitnehmen soweit möglich, damit Bedenken weiterhin Gehör und Raum finden (und weniger Leute sich abgehängt fühlen)	Paritätische Zusammensetzung
P49	1. Bei der Wahl zum ersten neuen KGR sollten alle bisherigen Gemeinden ausgewogen vertreten sein. 2. Danach kann frei gewählt werden. 3. Der KGR sollte nicht zu groß sein. 4. Die nicht mehr vertretenen Mitglieder sollten in die weitere Arbeit eingebunden werden können.	Paritätische Zusammensetzung
P50	dass aus allen ehemaligen Gemeinden Mitglieder im KGR sind dass Abschiedsprozesse begleitet werden und zur Sprache kommen dürfen	Paritätische Zusammensetzung
P52	Eine gute Durchmischung von Jungen und Erfahren Menschen die die Fusion als Chance erfassen.	Paritätische Zusammensetzung
P56	Die Zusammensetzung des Kirchengemeinderates ergibt sich aus der Wahl. Das lässt sich nicht steuern. Die bisherigen Mitglieder bilden den neuen KGR. Wichtig sind sicherlich klassische teambildende Aktivitäten, um sich kennenzulernen und zusammenzuwachsen. Besonders gemeinsame Klausurwochenenden sind gut.	Paritätische Zusammensetzung
P59	Die Gemeinschaft der Dienste bleibt erhalten und wird befördert. Alle "alten" Kirchengemeinderatsmitglieder arbeiten bis zur regulären Wahl im KGR der neuen KG weiter.	Paritätische Zusammensetzung
P60	etwa gleichmäßiger Proporz aus den alten Kirchengemeinden , Berücksichtigung der Fähigkeiten und Begabungen, Berücksichtigung der Bereitwilligkeit, für den KGR zu arbeiten	Paritätische Zusammensetzung
P61	soweit möglich die Zusammensetzung nach Fähigkeiten beachten, ausgewogene Verteilung der Aufgaben-Bereiche , schauen was sich trägt und bewährt hat, Einbeziehung aller Gemeinden,	Paritätische Zusammensetzung
P62	Die Zusammensetzung ergibt sich aus den Wahlen. In der Zusammenarbeit ist vor allem auf gute Kommunikation und Transparenz zu achten.	Paritätische Zusammensetzung
P64	1. Der Vorsitz: Übernimmt eine Pfarrperson aus dem Pfarrteam den Vorsitz, kann das zu Schräglage im Team führen. 2. Die KGR-Mitglieder: Sie sollten bestenfalls gleichmäßig aus allen Kirchorten (ehemaligen Gemeinden) vertreten sein. 3. Die Ausschüsse: Sie sollten klar abzugrenzen sein und ihre Entscheidungskompetenz gestärkt werden, damit nicht alles letztlich doch noch vom Vorsitz überprüft und bearbeitet werden muss. 4. Die Struktur des KGR: Es ist kritisch und m.E. nicht mehr für eine	Paritätische Zusammensetzung

- Person tragbar, den Vorsitz über eine sehr große Fusionsgemeinde zu haben. Der Arbeits- und Zeitaufwand ist durch die Fusion potenziert!
5. Eine Zusammenarbeit mit sog. Ortsbeiräten (1x Beirat pro Kirchort) fördert die Kommunikation zwischen KGR und den einzelnen Kirchorten.
- P65 **Gleiches Stimmrecht für alle** Paritätische Zusammensetzung
- P66 **In der fusionierten Gemeinde wurde sehr darauf geachtet, dass zumindest der KGR, aber möglichst auch Ausschüsse paritätisch oder zumindest mit Beteiligten aus jeder früheren Gemeinde besetzt wurden.** Es wurde viel Wert auf Gleichbehandlung gelegt. Das war zunächst mehr Aufwand. Es hat sich gelohnt, da im Verlauf der Zeit das Gremium selber Optimierungen vorgenommen hat, nachdem gegenseitiges Vertrauen gewachsen war. Es war nicht verordnet sondern kam aus dem KGR selber. Paritätische Zusammensetzung
- P67 **Ausgewogene Besetzung der fusionierenden Gemeinden (orientiert z.B. an der Gemeindeglieder-Zahl);** Mischung aus erfahrenen "alten Hasen" und (eher aufbruchswilligen) Jüngeren; Ein*e Mitarbeiter*in sollte auf jeden Fall im neuen KGR vertreten sein; Kein zu großer neuer KGR, stattdessen: Gute Planung von Ausschüssen, in denen auch diejenigen Mitglieder der "alten" KGR sich einbringen können, die nicht im neuen KGR dabei sind; nicht nur spezialisierte Fachleute, sondern auch "ganz normale einfache Gemeindeglieder". Paritätische Zusammensetzung
- P68 gute Kommunikationsstrukturen, dh regelmäßige Gespräche, ggf. auch Supervision/Mediation/ Coaching - **anfangs war es wichtig, dass der KGR paritätisch aus den fusionierten Gemeinden besetzt war - konnte nach einer Legislatur des KGR gelockert werden** Paritätische Zusammensetzung
- P69 **Alle vorherigen Einzelgemeinden sollten annähernd gleich stark vertreten sein.** Paritätische Zusammensetzung
- P72 **Die Zusammensetzung sollte ausgewogen sein in Bezug auf die fusionierten Kirchengemeinden** Paritätische Zusammensetzung
- P73 **Im neuen KGR haben wir erstmal beide alten KGR zusammen gelegt, waren doch alle Mitglieder gewählt,** erst mit der Wahl im November 2022 haben wir den KGR verkleinert. So hatten alle noch ihre Aufgaben und die Arbeit im Zusammenwachsen konnte auf viele Schultern verteilt werden Paritätische Zusammensetzung
- P74 Jede Fusionsgemeinde muss genügend beachtet und räsentiert werden - **es muss entschieden werden, ob die jeweiligen Fusionsgemeinden gleich oder in Gewichtung nach ihret Größe vertreten werden** Paritätische Zusammensetzung
- P75 **Alle beteiligten Kirchengemeinden müssen (noch) im neuen KG vertreten sein;** im Rahmen der Zeit (18 Monate?) vor der Fusion müssen Arbeitsgruppen gebildet und Zuständigkeiten geschaffen werden, die sich dann im neuen KGR fortsetzen. Hier können sich durchaus die Schwerpunkte der Arbeit der Einzelgemeinden wiederfinden, die dann auf das neue große Ganze übertragen werden (...und einige Zeit nach der Fusion hinterfragt werden dürfen/müssen) Grundsätzlich idt die bisherige Arbeit jeder KG wertvoll und gleich viel wert ;-)

- | | | |
|-----|---|------------------------------|
| P76 | Die ursprünglichen Einzelgemeinden sollten möglichst gleichwertig auch im fusionierten KGR vertreten sein , außerdem sollte darauf geachtet werden, dass man genügend Menschen mit notwendigem Knowhow in den verschiedenen Aufgabenbereichen hat. | Paritätische Zusammensetzung |
| P10 | <p>a) Alle Mitglieder der bisherigen Gemeinden sollten in dem neuen Gremium vertreten sein. Eine Anpassung der Mitgliederzahl erst mit der nächsten Wahlperiode.</p> <p>b) Bei der ersten Wahl kein eine Aufteilung in Wahlbezirke bzw. Stimmbezirke sinnvoll sein, damit aus jedem ehemaligen Gemeindebezirk in einem vereinbarten Verhältnis Mitglieder in den neuen KGR kommen.</p> <p>c) Klausurtagungen zur Verständigung über die Ziele.</p> <p>d) Beratung des neuen Gremiums (in Schleswig haben wir auch mit Beteiligung der Gemeinde eine "Zukunftswerkstatt" angeboten - weitere Schritte in dieser Richtung wurden durch Corona verhindert).</p> | Partizipation |
| P14 | Die Beteiligung der ehemals selbständigen Gemeinden
Die Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Kirchorte
Vernetzung zwischen Vertretern vor Ort und dem Gesamt-KGR
Transparenz in der Kommunikation und in den Entscheidungen
Eine Verabredung über die aufgabenbereiche der ausschüsse und das Zusammenwirken zwischen KGR und Ausschüssen
Eine gute Vorbereitung der Themen in den Ausschüssen und eine begrenzte Komepetenz für eigene Entscheidungen dort | Partizipation |
| P33 | Eine paritätische Besetzung des neuen Kirchengemeinderates durch Mitglieder aus den Kirchengemeinderäten der fusionierenden Gemeinden. Besetzung der Gremien / Ausschüsse (Geschäftsführung , Bau, Finanzen, etc.) möglichst durch kompetente KGR-Mitglieder; wenn nicht möglich, kompetente Gemeindeglieder mit einbinden. Hierzu ist es u. U. notwendig, das Kirchengesetz in Bezug auf Stimmberechtigung und Teilnahme (z.B. Geschäftsführung, Finanzen) zu lockern/anzupassen. | Partizipation |
| P41 | Dass alle ehemaligen Ortsgemeinden im Kirchengemeinderat vertreten sind, dass möglichst alle haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden den Prozess unterstützen. | Partizipation |
| P49 | <p>1. Bei der Wahl zum ersten neuen KGR sollten alle bisherigen Gemeinden ausgewogen vertreten sein.</p> <p>2. Danach kann frei gewählt werden.</p> <p>3. Der KGR sollte nicht zu groß sein.</p> <p>4. Die nicht mehr vertretenen Mitglieder sollten in die weitere Arbeit eingebunden werden können.</p> | Partizipation |
| P61 | soweit möglich die Zusammensetzung nach Fähigkeiten beachten, ausgewogene Verteilung der Aufgaben-Bereiche, schauen was sich trägt und bewährt hat, Einbeziehung aller Gemeinden, | Partizipation |
| P67 | Ausgewogene Besetzung der fusionierenden Gemeinden (orientiert z.B. an der Gemeindeglieder-Zahl); Mischung aus erfahrenen "alten Hasen" und (eher aufbruchswilligen) Jüngeren;
Ein*e Mitarbeiter*in sollte auf jeden Fall im neuen KGR vertreten sein; Kein zu großer neuer KGR, stattdessen:
Gute Planung von Ausschüssen, in denen auch diejenigen Mitglieder der "alten" KGR sich einbringen können, die nicht im neuen KGR dabei sind;
nicht nur spezialisierte Fachleute, sondern auch "ganz normale einfache Gemeindeglieder". | Partizipation |

- | | | |
|-----|--|----------------------|
| P09 | Gegenseitiger Respekt, d.h. Verhandlung auf Augenhöhe, Einbeziehung aller (hauptamtlicher) "Fachleiter" und Information aller Hauptamtlicher. Fusion ist keine Annexion! Kein Kaputtmachen bewährter und funktionierender Strukturen durch Ausschluss der hauptamtlichen Mitarbeiter. Fusion als Gelegenheit der Abwicklung "unliebsamer" Bereiche sollte vermieden werden. Neuer Kirchengemeinderat sollte nicht (nur) aus "einem alten" Kirchengemeinderat bestehen. | Respektvoller Umgang |
| P19 | Kultur der Grenzachtung, Achtsamkeit, Förderung des Miteinanders, gutes Netzwerk zur Verständigung untereinander, gute Sitzungsleitung,- Übersichtlicher Aufbau der Sitzung, Besetzung der Gremien nach Interesse und Fähigkeiten.
Vermeidung von Über- oder Unterforderung. Wissen möglich machen, - sinnvolle Weiter- und Fortbildungen ermöglichen. | Respektvoller Umgang |
| P57 | Die Begegnung auf Augenhöhe, Respekt gegenüber der bisherigen Arbeit in den Ursprungsgemeinden, Transparenz | Respektvoller Umgang |
| P66 | In der fusionierten Gemeinde wurde sehr darauf geachtet, dass zumindest der KGR, aber möglichst auch Ausschüsse paritätisch oder zumindest mit Beteiligten aus jeder früheren Gemeinde besetzt wurden. Es wurde viel Wert auf Gleichbehandlung gelegt. Das war zunächst mehr Aufwand. Es hat sich gelohnt, da im Verlauf der Zeit das Gremium selber Optimierungen vorgenommen hat, nachdem gegenseitiges Vertrauen gewachsen war. Es war nicht verordnet sondern kam aus dem KGR selber. | Respektvoller Umgang |
| P12 | Möglichst paritätische Besetzung aus den ehemaligen KGen (Kirchengemeinden);
gute Information über aktuelle Situation und Arbeitsfelder im KK (Kirchenkreis); klare Aufgabenteilung; Erwartungen an Zeit und Engagement sind unbedingt an der Situation der KGRsMitglieder auszurichten (Elternzeit, Personen im Arbeitsprozess etc): was ist leistbar, welche Zeiten können eingeplant, welche müssen ausgespart bzw eingehalten werden; Akzeptanz der Interessenlagen der KGRsMitglieder;
klare und nachvollziehbare Informationen über die Notwendigkeit von weiteren Strukturveränderungen; ehrliche, ergebnisoffene Kommunikation zwischen Leitung (zB KK bzw Propstei) und KGR; | Transparenz |
| P12 | Möglichst paritätische Besetzung aus den ehemaligen KGen (Kirchengemeinden);
gute Information über aktuelle Situation und Arbeitsfelder im KK (Kirchenkreis); klare Aufgabenteilung; Erwartungen an Zeit und Engagement sind unbedingt an der Situation der KGRsMitglieder auszurichten (Elternzeit, Personen im Arbeitsprozess etc): was ist leistbar, welche Zeiten können eingeplant, welche müssen ausgespart bzw eingehalten werden; Akzeptanz der Interessenlagen der KGRsMitglieder;
klare und nachvollziehbare Informationen über die Notwendigkeit von weiteren Strukturveränderungen; ehrliche, ergebnisoffene Kommunikation zwischen Leitung (zB KK bzw Propstei) und KGR; | Transparenz |
| P12 | Möglichst paritätische Besetzung aus den ehemaligen KGen (Kirchengemeinden);
gute Information über aktuelle Situation und Arbeitsfelder im KK (Kirchenkreis); klare Aufgabenteilung; Erwartungen an Zeit und Engagement sind unbedingt an der Situation der KGRsMitglieder auszurichten (Elternzeit, Personen im Arbeitsprozess etc): was ist leistbar, welche Zeiten können eingeplant, welche müssen ausgespart bzw eingehalten werden; Akzeptanz der Interessenlagen der KGRsMitglieder;
klare und nachvollziehbare Informationen über die Notwendigkeit von | Transparenz |

weiteren Strukturveränderungen; **ehrliche, ergebnisoffene Kommunikation zwischen Leitung (zB KK bzw Propstei) und KGR;**

- | | | |
|-----|--|----------------------|
| P13 | Kennenlernen
Abbau/Überwindung der Vorurteile
das Schaffen gemeinsamer Visionen
Ehrlichkeit | Transparenz |
| P13 | Kennenlernen
Abbau/Überwindung der Vorurteile
das Schaffen gemeinsamer Visionen
Ehrlichkeit | Transparenz |
| P14 | Die Beteiligung der ehemals selbständigen Gemeinden
Die Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Kirchorte
Vernetzung zwischen Vertretern vor Ort und dem Gesamt-KGR
Transparenz in der Kommunikation und in den Entscheidungen
Eine Verabredung über die aufgabenbereiche der ausschüsse und das Zusammenwirken zwischen KGR und Ausschüssen
Eine gute Vorbereitung der Themen in den Ausschüssen und eine begrenzte Komepetenz für eigene Entscheidungen dort | Transparenz |
| P35 | Kommunikation auf Augenhöhe | Transparenz |
| P42 | Begleitung/Supervision, Transparenz , gemeinsame Ziele finden, Identität der „alten“ Gemeinden bewahren durch Bildung von Ortsausschüssen usw., Balance zwischen Alt-bewährt und neu-innovativen Inhalten/Veranstaltungen finden | Transparenz |
| P57 | Die Begegnung auf Augenhöhe, Respekt gegenüber der bisherigen Arbeit in den Ursprungsgemeinden, Transparenz | Transparenz |
| P58 | Abdeckung unterschiedlicher Hintergründe (möglichst divers), Bildung von Ausschüssen mit Expert:innen, die möglicherweise nicht zum KGR selbst gehören; Kränkungen schon zuvor im Blick haben, wenn jemand ausscheiden muss; möglichst unterschiedliche Expertisen abdecken (Finanzen, Bau, Event, usw.), über Vorsitz nachdenken
Sich über Arbeitsweisen einigen (Protokollschreiben, Zoom? usw.)
gute Kommunikation gegenüber allen Fusionsgemeinden | Transparenz |
| P62 | Die Zusammensetzung ergibt sich aus den Wahlen.
In der Zusammenarbeit ist vor allem auf gute Kommunikation und Transparenz zu achten. | Transparenz |
| P64 | 1. Der Vorsitz: Übernimmt eine Pfarrperson aus dem Pfarrteam den Vorsitz, kann das zu Schräglage im Team führen.
2. Die KGR-Mitglieder: Sie sollten bestenfalls gleichmäßig aus allen Kirchorten (ehemaligen Gemeinden) vertreten sein.
3. Die Ausschüsse: Sie sollten klar abzugrenzen sein und ihre Entscheidungskompetenz gestärkt werden, damit nicht alles letztlich doch noch vom Vorsitz überprüft und bearbeitet werden muss.
4. Die Struktur des KGR: Es ist kritisch und m.E. nicht mehr für eine Person tragbar, den Vorsitz über eine sehr große Fusionsgemeinde zu haben. Der Arbeits- und Zeitaufwand ist durch die Fusion potenziert!
5. Eine Zusammenarbeit mit sog. Ortsbeiräten (1x Beirat pro Kirchort) fördert die Kommunikation zwischen KGR und den einzelnen Kirchorten. | Transparenz |
| P03 | Immer wieder die Fokussierung auf die primäre Aufgabe der Gemeinde: Was hilft uns jetzt und mit den künftigen Ressourcen, unseren kirchlichen Auftrag am besten zu erfüllen. Dann verlieren die lieb gewonnenen Traditionen der Fusionsgemeinden etwas von ihrem Gewicht. | Zukunftsorientierung |

P09	Gegenseitiger Respekt, d.h. Verhandlung auf Augenhöhe, Einbeziehung aller (hauptamtlicher) "Fachleiter" und Information aller Hauptamtlicher. Fusion ist keine Annexion! Kein Kaputtmachen bewährter und funktionierender Strukturen durch Ausschluss der hauptamtlichen Mitarbeiter. Fusion als Gelegenheit der Abwicklung "unliebsamer" Bereiche sollte vermieden werden. Neuer Kirchengemenderat sollte nicht (nur) aus "einem alten" Kirchengemeinderat bestehen.	Zukunftsorientierung
P13	Kennenlernen Abbau/Überwindung der Vorurteile das Schaffen gemeinsamer Visionen Ehrlichkeit	Zukunftsorientierung
P15	Dass die bisherigen Gemeinden vertreten sind Dass man zu einer gemeinsamen Sitzungskultur kommt Dass der KGR nicht zu groß wird Dass man das Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Erneuerung findet	Zukunftsorientierung
P26	individuelle Stärken kennen alle "Pflichtfächer" (KGR-Leitung, Finanzen, Senioren, ÖA, Bau etc müssen besetzt werden) die, die nicht mehr besetzt werden, dürfen nicht "verloren"/verprellt werden	Zukunftsorientierung
P28	Arbeit: Das die Menschen sich wirklich kennen und Möglichkeiten zum Diskurs haben. Das nicht nur verwaltet wird. Zusammensetzung: Breites Spektrum an Berufen und Abschlüssen und beruflichen Arbeitsbereichen. Das Menschen dabei sind, die innovativ und zukunftsorientiert denken können. Vielleicht auch dass Menschen aus ihrem Berufsleben sehr viel Projekterfahrung und Erfahrung in Kommunikation und Organisation haben. Vorausgesetzt, dass dies von den anderen auch als Positiv gesehen wird.	Zukunftsorientierung
P31	Gemeinsamkeiten betonen Verdeutlichung, dass nicht mehr die "alten" Standorte eigene Ziele haben, sondern die neue Gemeinde als Gesamtes. sinnvollerweise sollte der KGR gleichmäßig mit Mitgliedern aller bisherigen "alten" Gemeinden besetzt sein.	Zukunftsorientierung
P37	Bisherige Schwerpunkte und Bereiche abzubilden und gleichzeitig neue Perspektiven durch neue Personen zu ermöglichen	Zukunftsorientierung
P42	Begleitung/Supervision, Transparenz, gemeinsame Ziele finden , Identität der „alten“ Gemeinden bewahren durch Bildung von Ortsausschüssen usw., Balance zwischen Alt-bewährt und neu-innovativen Inhalten/Veranstaltungen finden	Zukunftsorientierung
P42	Begleitung/Supervision, Transparenz, gemeinsame Ziele finden, Identität der „alten“ Gemeinden bewahren durch Bildung von Ortsausschüssen usw., Balance zwischen Alt-bewährt und neu-innovativen Inhalten/Veranstaltungen finden	Zukunftsorientierung
P46	Man sollte gemeinsame Ziele definieren. Es müssen klare Zuständigkeiten der Standorte und der Mitarbeiter und Pastoren vereinbart werden. Doppelstrukturen müssen behoben werden und dafür Lösungen gefunden werden, um Konkurrenzgefühle entgegen zu wirken.	Zukunftsorientierung
P75	Alle beteiligten Kirchengemeinden müssen (noch) im neuen KG vertreten sein; im Rahmen der Zeit (18 Monate?) vor der Fusion müssen Arbeitsgruppen gebildet und Zuständigkeiten geschaffen werden, die sich dann im neuen KGR fortsetzen. Hier können sich durchaus die Schwerpunkte der Arbeit der Einzelgemeinden wiederfinden, die dann auf das neue große	Zukunftsorientierung

	Ganze übertragen werden (...und einige Zeit nach der Fusion hinterfragt werden dürfen/müssen) Grundsätzlich ist die bisherige Arbeit jeder KG wertvoll und gleich viel wert ;-)	
P01	Neben der "äußeren", also organisatorischen, Fusion muss der Augenmerk auf das " innere " Zusammenwachsen gerichtet werden.	Zusammenwachsen
P10	a) Alle Mitglieder der bisherigen Gemeinden sollten in dem neuen Gremium vertreten sein. Eine Anpassung der Mitgliederzahl erst mit der nächsten Wahlperiode. b) Bei der ersten Wahl kein eine Aufteilung in Wahlbezirke bzw. Stimmbezirke sinnvoll sein, damit aus jedem ehemaligen Gemeindebezirk in einem vereinbarten Verhältnis Mitglieder in den neuen KGR kommen. c) Klausurtagungen zur Verständigung über die Ziele. d) Beratung des neuen Gremiums (in Schleswig haben wir auch mit Beteiligung der Gemeinde eine "Zukunftswerkstatt" angeboten - weitere Schritte in dieser Richtung wurden durch Corona verhindert).	Zusammenwachsen
P11	Es ist auf eine Parität bezüglich der ursprünglichen fusionierten Gemeinden in der Zusammensetzung des Gremiums zu achten (für ein Gefühl der Gerechtigkeit und Wirksamkeit). Es ist darauf zu achten, dass Gefühle nicht zu sehr verletzt werden und stattdessen ernstgenommen wird, dass bei aller Einsicht in Notwendigkeiten, Trauer und Ärger da sind. Die Kirchengemeinderäte sollten offen sein für die Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen des Gremiums fördert das Zusammenwachsen der Gemeinden (das strahlt aus).	Zusammenwachsen
P13	Kennenlernen Abbau/Überwindung der Vorurteile das Schaffen gemeinsamer Visionen Ehrlichkeit	Zusammenwachsen
P14	Die Beteiligung der ehemals selbständigen Gemeinden Die Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Kirchorte Vernetzung zwischen Vertretern vor Ort und dem Gesamt-KGR Transparenz in der Kommunikation und in den Entscheidungen Eine Verabredung über die aufgabenbereiche der ausschüsse und das Zusammenwirken zwischen KGR und Ausschüssen Eine gute Vorbereitung der Themen in den Ausschüssen und eine begrenzte Komepetenz für eigene Entscheidungen dort	Zusammenwachsen
P19	Kultur der Grenzachtung, Achtsamkeit, Förderung des Miteinanders, gutes Netzwerk zur Verständigung untereinander , gute Sitzungsleitung,- Übersichtlicher Aufbau der Sitzung, Besetzung der Gremien nach Interesse und Fähigkeiten. Vermeidung von Über- oder Unterforderung. Wissen möglich machen, - sinnvolle Weiter- und Fortbildungen ermöglichen.	Zusammenwachsen
P22	1. Nach Möglichkeit in der ersten Zeit paritätisch besetzen, egal wie groß oder klein die jeweiligen ehemaligen Gemeinden waren. 2. Das Bewusstsein stärken, dass es sich um eine neue Kirchengemeinde handelt. Es ist nicht eine in eine andere aufgegangen, sondern ALLE wurden aufgelöst und gemeinsam etwas Neues gebaut. 3. Ernst nehmen, dass es unterschiedliche Traditionen und "Kulturen" in den ehemaligen Gemeinden gibt. Die leben im Untergrund weiter und müssen behutsam aufgenommen und angepasst werden.	Zusammenwachsen
P23	Die KGR- Mitglieder müssen aus den fusionierten Standorten gewährt werden,sie tragen jetzt Verantwortung für eine große Gemeinde.	Zusammenwachsen

- | | | |
|-----|--|-----------------|
| P26 | individuelle Stärken kennen
alle "Pflichtfächer" (KGR-Leitung, Finanzen, Senioren, ÖA, Bau etc müssen besetzt werden)
die, die nicht mehr besetzt werden, dürfen nicht "verloren"/verprellt werden | Zusammenwachsen |
| P28 | Arbeit: Das die Menschen sich wirklich kennen und Möglichkeiten zum Diskurs haben. Das nicht nur verwaltet wird.
Zusammensetzung: Breites Spektrum an Berufen und Abschlüssen und beruflichen Arbeitsbereichen. Das Menschen dabei sind, die innovativ und zukunftsorientiert denken können. Vielleicht auch dass Menschen aus ihrem Berufsleben sehr viel Projekterfahrung und Erfahrung in Kommunikation und Organisation haben. Vorausgesetzt, dass dies von den anderen auch als Positiv gesehen wird. | Zusammenwachsen |
| P31 | Gemeinsamkeiten betonen
Verdeutlichung, dass nicht mehr die "alten" Standorte eigene Ziele haben, sondern die neue Gemeinde als Gesamtes.
sinnvollerweise sollte der KGR gleichmäßig mit Mitgliedern aller bisherigen "alten" Gemeinden besetzt sein. | Zusammenwachsen |
| P34 | aus allen ehemaligen Kirchengemeinden sollten Mitglieder im neuen Kirchengemeinderat sein,
gemeinsame Gespräche und Workshops aller Mitglieder des ehemaligen Kirchengemeinderates sollten vorher stattfinden | Zusammenwachsen |
| P56 | Die Zusammensetzung des Kirchengemeinderates ergibt sich aus der Wahl. Das lässt sich nicht steuern. Die bisherigen Mitglieder bilden den neuen KGR. Wichtig sind sicherlich klassische teambildende Aktivitäten, um sich kennzulernen und zusammenzuwachsen. Besonders gemeinsame Klausurwochenenden sind gut. | Zusammenwachsen |
| P66 | In der fusionierten Gemeinde wurde sehr darauf geachtet, dass zumindest der KGR, aber möglichst auch Ausschüsse paritätisch oder zumindest mit Beteiligten aus jeder früheren Gemeinde besetzt wurden. Es wurde viel Wert auf Gleichbehandlung gelegt. Das war zunächst mehr Aufwand. Es hat sich gelohnt, da im Verlauf der Zeit das Gremium selber Optimierungen vorgenommen hat, nachdem gegenseitiges Vertrauen gewachsen war. Es war nicht verordnet sondern kam aus dem KGR selber. | Zusammenwachsen |
| P70 | Vertrauen zu und miteinander ist eine sehr wichtige Grundlage - also: sich Kennenlernen, was dabei hilft: eine neue gemeinsame Herausforderung wie die Coronazeit eine war | Zusammenwachsen |

Kreuzauswertung C1-1

Kreuzauswertung 9: C1-1 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	0,00%	12,50%	43,75%	6,25%	25,00%	12,50%	100,00%
[1]	11,11%	0,00%	0,00%	33,33%	55,56%	0,00%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	7,14%	0,00%	35,71%	28,57%	25,00%	3,57%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	30,77%	46,15%	23,08%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	28,57%	42,86%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%
Σ	1,30%	2,60%	2,60%	33,77%	31,17%	24,68%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung C1-2

Kreuzauswertung 10: C1-2 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	6,45%	3,23%	22,58%	12,90%	32,26%	19,35%	3,23%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	16,00%	28,00%	52,00%	4,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	33,33%	47,62%	9,52%	100,00%
Σ	2,60%	1,30%	9,09%	12,99%	31,17%	37,66%	5,19%	100,00%

Kreuzauswertung 11: C1-2 nach geographischer Lage

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	4,65%	2,33%	4,65%	13,95%	37,21%	30,23%	6,98%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	13,04%	17,39%	26,09%	39,13%	4,35%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	18,18%	0,00%	18,18%	63,64%	0,00%	100,00%
Σ	2,60%	1,30%	9,09%	12,99%	31,17%	37,66%	5,19%	100,00%

Kreuzauswertung C1-3

Kreuzauswertung 12: C1-1 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	0,00%	0,00%	18,75%	37,50%	37,50%	6,25%	100,00%
[1]	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	44,44%	11,11%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	7,14%	3,57%	17,86%	39,29%	21,43%	10,71%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	15,38%	15,38%	23,08%	38,46%	7,69%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	42,86%	28,57%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Σ	1,30%	3,90%	6,49%	16,88%	37,66%	27,27%	6,49%	100,00%

Kreuzauswertung C1-4

Kreuzauswertung 13: C1-4 nach geographischer Lage

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	6,98%	9,30%	23,26%	18,60%	32,56%	9,30%	100,00%
[2]	0,00%	13,04%	13,04%	8,70%	26,09%	34,78%	4,35%	100,00%
[3]	0,00%	9,09%	9,09%	9,09%	27,27%	45,45%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	9,09%	10,39%	16,88%	22,08%	35,06%	6,49%	100,00%

Kreuzauswertung C1-5

Kreuzauswertung 14: C1-5 nach geographischer Lage

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	2,33%	6,98%	16,28%	27,91%	11,63%	13,95%	20,93%	100,00%
[2]	4,35%	4,35%	13,04%	17,39%	17,39%	26,09%	17,39%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	36,36%	18,18%	36,36%	9,09%	100,00%
Σ	2,60%	5,19%	12,99%	25,97%	14,29%	20,78%	18,18%	100,00%

Codierung C2

	C2 (Freitextantwort)	Codierung
P13	Vieles ist noch komplexer und diffuser geworden.	erhöhte Komplexität
P17	Sie bilden nur noch einen Teilbereich der neuen Gemeinde, da sie sich nur auf zwei der früheren Gemeinden erstreckten. Das ist insofern problematisch, weil damit Teile der neuen Gemeinde automatisch benachteiligt sind. Aber Netzwerke müssen wachsen und der Wohnort legt eine räumliche Nähe zu bestimmten Gemeindeteilen näher als zu anderen.	erhöhte Komplexität
P19	mehr Möglichkeiten, aber auch Sorge, die vorhandenen Möglichkeiten nicht voll genutzt zu haben. wichtige Informationen zum Gelingen nicht gegeben zu haben. mehr Zeit für Kommunikation und Regelung, als „Begegnung in Angeboten“.	erhöhte Komplexität
P41	Sie sind komplexer geworden.	erhöhte Komplexität
P49	Die Netzwerks- bzw Beziehungsarbeit muss intensiviert werden, um Identitätsverlust entgegenzuwirken.	erhöhte Komplexität
P54	Strukturveränderungen gibt es nur im Rahmen von Vakanz, Dauervakanz und therapeutischer Behandlung der Projektionen. Vernetzung schafft zunächst nur Verstrickung. sola structura ist dabei die schlimmste Projektion.	erhöhte Komplexität
P64	Die Entfernung wird wortwörtlich und sprichwörtlich weiter: Das Netzwerk im Kirchort steht nun nur noch vertreten im KGR und bildet ihn nicht mehr selbst. Kommunikation und Beschlüsse gehen nur noch über den fusionierten KGR. Die Fläche ist immens größer, bedeutet viel weitere Wege mit dem Auto für jedes Treffen.	erhöhte Komplexität
P68	Er kann die Netzwerke stärken und erweitern - Er kann aber auch Verunsicherung in den Netzwerken hervorrufen - nicht alle Netzwerke passen zusammen; die verschiedenen Fusionspartner haben vielleicht unterschiedliche Verknüpfungen (dan Doppelung von Strukturen) bzw. auseinandergelungene Erfahrungen mit den anderen Netzwerkpartnern; - die Netzwerke bekommen mit der fusionierten Gemeinde einen quasi neuen Partner - wie ist der? - Die fusionierende Gemeinde ist eine Weile stark mit sich selbst beschäftigt, und steht evtl. dem Netzwerk nicht zur Verfügung	erhöhte Komplexität
P56	Was ist mit Netzwerken gemeint?	Frage missverstanden
P62	welche Netzwerke meinen Sie?	Frage missverstanden
P66	Was ist hier mit Netzwerk gemeint?	Frage missverstanden
P05	befruchtend, ressourcensparend	gesteigerte Effektivität
P51	Weniger Kontakte in die Stadt, da nur noch ein Vertreter eingeladen wird, z.B. beim Jahresempfang des Bürgermeisters statt früher aus jeder Gemeinde einer, also drei. Das gilt auch für andere Einrichtungen. Es spart Zeit, vermindert aber auch die Präsenz im öffentlichen Raum.	gesteigerte Effektivität
P61	durch Bündelung positiv , jedoch ist zu beachten das das Ehrenamt nicht über strapaziert wird	gesteigerte Effektivität
P05	befruchtend, ressourcensparend	gewinnbringend
P08	Es gibt 3 Netzwerke: 2 innerhalb der jeweiligen Gemeinde ohne übergreifen nach außen, 1 gemeindeübergreifendes. Die innergemeindlichen Netzwerke werden keine Veränderung erfahren und nach und nach sterben. Ein Teil dieser Netzwerke wird vom Gemeindeübergreifenden geschluckt, wodurch dieses wächst. Im zu hoffenden Fall entstehen dadurch Synergieeffekte. Allerdings besteht die Haupthoffnung des Fusionsprozesses darin, dass das, was schon gemeindeübergreifend existiert, endlich auch durch die neuen Strukturen bestärkt und nicht behindert wird.	gewinnbringend

P14	Sie werden teil eine größeren Ganzen. Abstimmungen werden notwendig. Gegenseitige Inspiration wird möglich. Netzwerke unterstützen das Gesamtsystem.	gewinnbringend
P14	Sie werden teil eine größeren Ganzen. Abstimmungen werden notwendig. Gegenseitige Inspiration wird möglich. Netzwerke unterstützen das Gesamtsystem.	gewinnbringend
P19	mehr Möglichkeiten , aber auch Sorge, die vorhandenen Möglichkeiten nicht voll genutzt zu haben. wichtige Informationen zum Gelingen nicht gegeben zu haben. mehr Zeit für Kommunikation und Regelung, als „Begegnung in Angeboten“.	gewinnbringend
P23	Zunächst: Netzwerke müssen auch genutzt werden. Es gibt Einzelschicksale, die sich in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit z.B. für die Internetseite der Gemeinde genug sind und sich aus Angst vor Machtverlust vor einer Zusammenarbeit mit anderen sperren. Aber wo es klappt: Die Vernetzung wird verstärkt, der Pool an ansprechbaren Menschen und Fähigkeiten wächst. Es entstehen neue Impulse für die neue Gemeinde, die zum Zusammenwachsen beitragen und das Identitätsgefühl als EINE Kirchengemeinde stärken.	gewinnbringend
P23	Die Netzwerke profitieren von einer starken Gemeinde.	gewinnbringend
P25	Sie werden größer und bunter.	gewinnbringend
P32	Die Erwartungen an die zu erwartenden Veränderungen steigen und müssen erklärt werden. Die Reichweite der Netzwerke vergrößern sich.	gewinnbringend
P35	erweiternd	gewinnbringend
P37	INsg. würde ich sagen, dass sie sich erweitert und intensiviert haben. Aber daas kann auch damit zusammenhängen, dass das Bewusstsein zum Netzwerken in den letzten Jahre gewachsen ist	gewinnbringend
P42	zunächst Verwirrung, weil alles neu/anders ist. es dauert, bis sich zB ein neuer Name durchsetzt. es gibt aber auch Raum für personelle Veränderung in Ausschüssen usw.	gewinnbringend
P48	positiv	gewinnbringend
P58	Angst vor Verlust in den "größeren" Gemeinden Lust auf Neues bei den "kleineren" Es werden viele Gewohnheiten hinterfragt, löst Unwohlsein aus Grenzen werden aufgebrochen, wenn man sich begegnet Es fällt auf, dass ältere Pastoren ihre KGR (willentlich?) falsch einschätzen, was deren Lust auf Neues angeht	gewinnbringend
P67	Bisher: Wir nehmen voneinander Kenntnis, in Teilbereichen immer engere Kooperation (KonfiCamp, Jugendarbeit, Gemeindebrief-Redaktion, web-Seite ...), anderes bleibt bisher unverändert.	gewinnbringend
P68	Er kann die Netzwerke stärken und erweitern - Er kann aber auch Verunsicherung in den Netzwerken hervorrufen - nicht alle Neztwerke passen zusammen; die verschiedenen Fusionspartner haben vielleicht unterschiedliche Verknüpfungen (dan Doppelung von Strukturen) bzw. auseinandergelungene Erfahrungen mit den anderen Netzwerkpartnern; - die Netzwerke bekommen mit der fusionierten Gemeinde einen quasi neuen Partner - wie ist der? - Die fusionierende Gemeinde ist eine Weile stark mit sich selbst beschäftigt, und steht evtl. dem Netzwerk nicht zur Verfügung	gewinnbringend
P73	gut	gewinnbringend
P75	Als neue große Gemeinde treten wir dort anders auf und werden anders wahrgenommern. Hängt auch davon ab, ob vorher jede der fusionierten KG's einzeln in den selben Netzwerken war oder	gewinnbringend

	nicht. Waren es vorher 3 Stimmen, ist es jetzt nur noch eine, aber dafür evtl. mit mehr Gewicht.	
P11	Da die drei Gemeinden schon vor der Fusion jahrelang in einem Kirchgemeindeverband zusammen gearbeitet haben, waren die Netzwerke in den Gemeinden schon seit Jahren übergemeindlich besetzt und geprägt. Somit hat die Fusion bei uns zu keinen Veränderungen geführt.	keine Auswirkungen
P12	Fusionsprozess wird bisher eher als verwaltungstechnische Aufgabe wahrgenommen	keine Auswirkungen
P21	(Hatter bereits vorher ein einheitliches Netzwerk)	keine Auswirkungen
P43	Es zogen sich viel Ehrenamtliche zurück (Überforderung, Enttäuschung) - beide Gemeinden glaubten, es ginge einfach weiter wie bisher, trotz intensiver, jahrelanger Gespräche - ist die Vernetzung nicht schon lange vorher eingespielt, wächst sie eher nicht mehr danach	keine Auswirkungen
P44	Keine Auswirkungen	keine Auswirkungen
P46	Neue Mitarbeiter können ihre eigenen Netzwerke in dem Fusionsprozess besser einbringen. Netzwerke bringen den eigentlichen Fusionsprozess nicht weiter.	keine Auswirkungen
P60	Wir hatten bei unserer Fusion keine Netzwerke, die sich auf den Fusionsprozess ausgewirkt haben, weder negativ noch positiv. Ebenso wenig hat sich die Fusion auf die Netzwerke nennenswert ausgewirkt.	keine Auswirkungen
P72	Ich merke keinen großen Unterschied, die Gemeinden waren auch vorher durch das gemeinsame Kirchenbüro sehr gut vernetzt.	keine Auswirkungen
P14	Sie werden teil eine größeren Ganzen. Abstimmungen werden notwendig. Gegenseitige Inspiration wird möglich. Netzwerke unterstützen das Gesamtsystem.	Kommunikationsaufwand
P15	Interesse an dem was da passiert Man muss aufpassen, dass man nicht so sehr mit sich selbst beschäftigt ist, dass die Außenkontakte verloren gehen	Kommunikationsaufwand
P19	mehr Möglichkeiten, aber auch Sorge, die vorhandenen Möglichkeiten nicht voll genutzt zu haben. wichtige Informationen zum Gelingen nicht gegeben zu haben. mehr Zeit für Kommunikation und Regelung, als „Begegnung in Angeboten“.	Kommunikationsaufwand
P20	unbedingt viel kommunizieren, präsent machen Manches fällt vielleicht weg. Stadtteilarbeit ist schwieriger.	Kommunikationsaufwand
P32	Die Erwartungen an die zu erwartenden Veränderungen steigen und müssen erklärt werden. Die Reichweite der Netzwerke vergrößern sich.	Kommunikationsaufwand
P33	Bei klarer Zielsetzung und Begründung eines möglichen Fusionsprozesses ist der Weg für die Netzwerke klar und wird i. A. verstanden und mitgetragen.	Kommunikationsaufwand
P42	zunächst Verwirrung, weil alles neu/anders ist. es dauert, bis sich zB ein neuer Name durchsetzt. es gibt aber auch Raum für personelle Veränderung in Ausschüssen usw.	Kommunikationsaufwand
P49	Die Netzwerks- bzw Beziehungsarbeit muss intensiviert werden, um Identitätsverlust entgegenzuwirken.	Kommunikationsaufwand
P03	Die vier fusionierenden Gemeinden sind sozialräumlich in vier erkennbaren Stadtteilen verortet. Es braucht also auch weiterhin in den künftigen Gemeindebezirken jeweils Kontakte zu den Schulen, Kitas, Vereinen, Ortsbeiräten usw. Diese Netzwerke werden nicht ‚mitwachsen‘.	Netzwerke fusionieren nicht
P06	viele stehen dem Prozess ablehnend gegenüber	Netzwerke fusionieren nicht
P02	Das ist bisher nicht zu beurteilen.	noch unklar

P28	Lässt sich noch nicht sagen.	noch unklar
P52	Je nach Netzwerk unterschiedlich.	noch unklar
P65	Bisher nicht wahrgenommen	noch unklar
P67	Bisher: Wir nehmen voneinander Kenntnis, in Teilbereichen immer engere Kooperation (KonfiCamp, Jugendarbeit, Gemeindebrief-Redaktion, web-Seite ...), anderes bleibt bisher unverändert.	noch unklar
P43	Es zogen sich viel Ehrenamtliche zurück (Überforderung, Enttäuschung) - beide Gemeinden glaubten, es ginge einfach weiter wie bisher, trotz intensiver, jahrelanger Gespräche - ist die Vernetzung nicht schon lange vorher eingespielt, wächst sie eher nicht mehr danach	Überforderung
P47	Teilweise hemmt der Fusionsprozess in den Netzwerken das Vorankommen bei konkreten Veranstaltungen, da viel über die F.Prozesse gesprochen wird. Einige Netzwerke sind verunsichert und schotten sich ab (aus "Angst"/"Sorge"?, dass das eigene Netzwerk und die Identität in der fusionierten Gemeinde sofort "verwässert"/ "aufgelöst wird".). Einige Netzwerke erhalten dadurch neuen Schwung, vergrößern sich, erweitern sich (bei uns insbesondere in der Jugendarbeit : zahlenmäßig verstärkte Teamer*innenschaft durch größeres "Einzugsgebiet").	Überforderung
P58	Angst vor Verlust in den "größeren" Gemeinden Lust auf Neues bei den "kleineren" Es werden viele Gewohnheiten hinterfragt, löst Unwohlsein aus Grenzen werden aufgebrochen, wenn man sich begegnet Es fällt auf, dass ältere Pastoren ihre KGR (willentlich?) falsch einschätzen, was deren Lust auf Neues angeht	Überforderung
P58	Angst vor Verlust in den "größeren" Gemeinden Lust auf Neues bei den "kleineren" Es werden viele Gewohnheiten hinterfragt, löst Unwohlsein aus Grenzen werden aufgebrochen, wenn man sich begegnet Es fällt auf, dass ältere Pastoren ihre KGR (willentlich?) falsch einschätzen, was deren Lust auf Neues angeht	Überforderung
P68	Er kann die Netzwerke stärken und erweitern - Er kann aber auch Verunsicherung in den Netzwerken hervorrufen - nicht alle Netzwerke passen zusammen; die verschiedenen Fusionspartner haben vielleicht unterschiedliche Verknüpfungen (dan Doppelung von Strukturen) bzw. auseinandergelungene Erfahrungen mit den anderen Netzwerkpartnern; - die Netzwerke bekommen mit der fusionierten Gemeinde einen quasi neuen Partner - wie ist der? - Die fusionierende Gemeinde ist eine Weile stark mit sich selbst beschäftigt, und steht evtl. dem Netzwerk nicht zur Verfügung	Überforderung
P68	Er kann die Netzwerke stärken und erweitern - Er kann aber auch Verunsicherung in den Netzwerken hervorrufen - nicht alle Netzwerke passen zusammen; die verschiedenen Fusionspartner haben vielleicht unterschiedliche Verknüpfungen (dan Doppelung von Strukturen) bzw. auseinandergelungene Erfahrungen mit den anderen Netzwerkpartnern; - die Netzwerke bekommen mit der fusionierten Gemeinde einen quasi neuen Partner - wie ist der? - Die fusionierende Gemeinde ist eine Weile stark mit sich selbst beschäftigt, und steht evtl. dem Netzwerk nicht zur Verfügung	Überforderung
P70	Netzwerke verändern sich durch den neuen Bezugsrahmen; manchmal braucht es lange, um diesen "zu begreifen" und die Vorteile zu entdecken	Überforderung

P14	Sie werden teil eine größeren Ganzen. Abstimmungen werden notwendig. Gegenseitige Inspiration wird möglich. Netzwerke unterstützen das Gesamtsystem.	Vergrößerung
P18	Das Netzwerk wird größer, vielfältiger	Vergrößerung
P46	Neue Mitarbeiter können ihre eigenen Netzwerke in dem Fusionprozess besser einbringen. Netzwerke bringen den eigentlichen Fusionsprozess nicht weiter.	Vergrößerung
P47	Teilweise hemmt der Fusionsprozess in den Netzwerken das Vorankommen bei konkreten Veranstaltungen, da viel über die F.Prozesse gesprochen wird. Einige Netzwerke sind verunsichert und schotten sich ab (aus "Angst"/"Sorge"?, dass das eigene Netzwerk und die Identität in der fusionierten Gemeinde sofort "verwässert"/ "aufgelöst wird".). Einige Netzwerke erhalten dadurch neuen Schwung, vergrößern sich, erweitern sich (bei uns insbesondere In der Jugendarbeit : zahlenmäßig verstärkte Teamer*innenschaft durch größeres "Einzugsgebiet").	Vergrößerung
P01	Zwei Jahre nach vollzogener Fusion sortieren wir gerade die Netzwerke. Leider müssen aufgrund zurückgehender Kapazitäten der Kirchengemeinde einige Kontakte (Gemeinwesen, Partnergemeinden, kommunale Ortsbeiräte u.a.) beendet werden.	Verkleinerung
P09	Negativ.	Verkleinerung
P20	unbedingt viel kommunizieren, präsent machen Manches fällt vielleicht weg. Stadtteilarbeit ist schwieriger.	Verkleinerung
P51	Weniger Kontakte in die Stadt, da nur noch ein Vertreter eingeladen wird, z.B. beim Jahresempfang des Bürgermeisters statt früher aus jeder Gemeinde einer, also drei. Das gilt auch für andere Einrichtungen. Es spart Zeit, vermindert aber auch die Präsenz im öffentlichen Raum.	weniger quantitative Präsenz
P75	Als neue große Gemeinde treten wir dort anders auf und werden anders wahrgenommern. Hängt auch davon ab, ob vorher jede der fusionierten KG's einzeln in den selben Netzwerken war oder nicht. Waren es vorher 3 Stimmen, ist es jetzt nur noch eine, aber dafür evtl. mit mehr Gewicht.	weniger quantitative Präsenz

Kreuzauswertung D1-1

Kreuzauswertung 15: D1-1 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	12,90%	35,48%	51,61%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	32,00%	64,00%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	4,76%	0,00%	14,29%	23,81%	42,86%	14,29%	100,00%
Σ	0,00%	1,30%	0,00%	10,39%	31,17%	53,25%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung 16: D1-1 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	31,25%	50,00%	12,50%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	38,46%	46,15%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	2,94%	0,00%	14,71%	35,29%	44,12%	2,94%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	87,50%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	1,30%	0,00%	10,39%	31,17%	53,25%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung D1-2

Kreuzauswertung 17: D1-2 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	0,00%	3,23%	6,45%	25,81%	64,52%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	16,00%	76,00%	4,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	4,76%	47,62%	42,86%	4,76%	100,00%
Σ	0,00%	0,00%	1,30%	5,19%	28,57%	62,34%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung 18: D1-2 nach Anzahl der Gemeindeglieder

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	18,18%	54,55%	9,09%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	60,00%	10,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%	0,00%	100,00%
[6]	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	70,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%	0,00%	100,00%
[8]	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	23,08%	61,54%	0,00%	100,00%
[9]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	0,00%	1,30%	5,19%	28,57%	62,34%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung D1-3

Kreuzauswertung 19: D1-3 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	6,45%	6,45%	16,13%	19,35%	51,61%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	8,00%	4,00%	24,00%	60,00%	4,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	23,81%	66,67%	9,52%	100,00%
Σ	0,00%	2,60%	5,19%	7,79%	22,08%	58,44%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung 20: D1-3 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	6,25%	6,25%	6,25%	25,00%	50,00%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	11,11%	11,11%	0,00%	0,00%	66,67%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	17,86%	71,43%	3,57%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	46,15%	46,15%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	14,29%	57,14%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	2,60%	5,19%	7,79%	22,08%	58,44%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung D1-4

Kreuzauswertung 21: D1-4 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	22,58%	29,03%	48,39%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	12,00%	28,00%	12,00%	44,00%	4,00%	100,00%
[3]	4,76%	0,00%	0,00%	4,76%	23,81%	61,90%	4,76%	100,00%
Σ	1,30%	0,00%	3,90%	19,48%	22,08%	50,65%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung D1-5

Kreuzauswertung 22: D1-5 nach Anzahl der Gemeindeglieder

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	18,18%	9,09%	18,18%	18,18%	0,00%	36,36%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	10,00%	10,00%	10,00%	20,00%	40,00%	10,00%	100,00%
[3]	8,33%	8,33%	16,67%	33,33%	16,67%	16,67%	0,00%	100,00%
[4]	33,33%	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
[5]	20,00%	20,00%	40,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	100,00%
[6]	0,00%	10,00%	0,00%	30,00%	40,00%	20,00%	0,00%	100,00%
[7]	10,00%	0,00%	20,00%	20,00%	30,00%	10,00%	10,00%	100,00%
[8]	0,00%	0,00%	30,77%	30,77%	7,69%	7,69%	23,08%	100,00%
[9]	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%
Σ	7,79%	7,79%	16,88%	24,68%	16,88%	19,48%	6,49%	100,00%

Codierung D2

	D2 (Freitextantwort)	Codierung
P06	dass sie möglichst früh in möglichst viele Prozesse mit einbezogen werden. Sie sollten an der Entscheidungsfindung beteiligt werden und die Veränderungen mitgestalten können. Der Abschied "vom Alten" sollte bewusst gestaltet und Trauer über den möglichen Verlust zugelassen werden	Abschied gestalten
P17	Zwei Dinge erscheinen mir wichtig. Erstens hat jede Gemeinde eine eigene Ehrenamtskultur. Dieser muss weiterhin Rechnung getragen werden, um die Ehrenamtlichen nicht zu verlieren. Zweitens fühlen sich viele Ehrenamtliche einer Gemeinde verbunden. Verliert sich diese in einer fusionierten Gemeinde, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass das Engagement aufhört. In den letzten Jahren kam es zu einer größeren Fluktuation von Ehrenamtlichen, weil sie sich mit der neuen Kirchengemeinde nicht mehr so verbunden fühlten und sich zurückzogen. Das betrifft besonders die ehemaligen KGR-Mitglieder aber auch Mitarbeiter*innen bei der Betreuung von Kirchen, Friedhöfen und beim Austeilen von Gemeindebriefen.	Abschied gestalten
P20	Trauerprozess zulassen, begleiten. Früh informieren. Beziehungen langsam erweitern.	Abschied gestalten
P42	es gibt immer Widerstände, wie gehen wir damit um? wen nehmen wir mit und wo trennen sich die Wege? Transparenz und Leitung sind wichtig. Chancen aufzeigen und begleiten	Abschied gestalten
P67	Wertschätzung der bisherigen Arbeit (also nicht: mit der Fusion muss alles anders/neu/besser werden). Lust auf Kooperation wecken - ohne Druck/Zwang zu engerer Zusammenarbeit, wo nicht erwünscht. Trauer über notwendigen Abschied von alten Strukturen ("Warum konnte es nicht bleiben wie bisher?") nicht mit unrealistische-euphorischen Hoffnungen überdecken ("Aber jetzt haben wir viel größere Chancen ... der Synergie-Effekt"); der Anlass zur Fusion war (und ist) einem Sparzwang (Pfarrstellen, Finanzen) geschuldet ...	Abschied gestalten
P12	keine Überforderungen durch Verlagerung übergeordneter Leitungsaufgaben auf die Ebene der ehrenamtlich arbeitenden GemMitglieder; keine langwierigen Prozesse; eher überschaubare Projekte und Arbeitsaufgaben; keine Überdehnungen durch übermäßige Beanspruchung des Zeitbudgets; griffige, klare Informationen und Diskussionen; sorgsamer Umgang mit kulturellen Unterschieden; vgl auch vorletzte Seite: Arbeit im KGR; Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der unterschiedlichen Zielgruppen	Bedürfnisorientierung
P13	Das hängt u.a. von der Art der Freiwilligen/Ehrenamtlichen ab. KGR-Mitglieder sind etwas Anderes als ehrenamtliche Musiker:innen oder Kuchenbäcker:innen beim Seniorenkreis. Natürlich sollten alle mitgenommen und gewürdigt werden: Informationsfluss (auch Briefe), Ehrenamtsfest nach der Fusion, ...	Bedürfnisorientierung
P15	Langfristige Information, Zuhören, Kenntnis von Veränderungsprozessen, Komplexitätsreduzierung , gute Gottesdienste	Bedürfnisorientierung
P15	Langfristige Information, Zuhören, Kenntnis von Veränderungsprozessen, Komplexitätsreduzierung, gute Gottesdienste	Bedürfnisorientierung

P39	Auch diese sollten nach Möglichkeit früh in den Fusionsprozess eingebunden werden. Ihr Bedürfnis nach "Heimat" sollte nicht übergangen werden.	Bedürfnisorientierung
P48	Mitnahimestrukturen schaffen Wertschätzung betreiben Aufgabenfelder klar benennen verbindliche Verantwortlichkeiten	Bedürfnisorientierung
P12	keine Überforderungen durch Verlagerung übergeordneter Leitungsaufgaben auf die Ebene der ehrenamtlich arbeitenden GemMitglieder; keine langwierigen Prozesse; eher überschaubare Projekte und Arbeitsaufgaben; keine Überdehnungen durch übermäßige Beanspruchung des Zeitbudgets; griffige, klare Informationen und Diskussionen; sorgsamer Umgang mit kulturellen Unterschieden; vgl auch vorletzte Seite: Arbeit im KGR; Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der unterschiedlichen Zielgruppen	Kapazitäten achten
P28	Zeitmanagement der noch berufstätigen Mitglieder. Der sehr unterschiedliche Einsatz der Freiwilligen und Ehrenamtlichen. Klare Ziele, sehr gute Kommunikation	Kapazitäten achten
P35	zeitlich sehr intensiv - im Ehrenamt schwierig leistbar	Kapazitäten achten
P43	Es gibt viele Fusionen hier in Mecklenburg, bei denen MitarbeiterInnen keine Rolle spielen, weil es sie nicht gibt - alles oben genannte kann so auch auf Ehrenamtliche bezogen werden, allerdings muss deren Freiwilligkeit und Zeitbudget bedacht werden, macht alles langwieriger - Zu viel "Übergemeindliches" interessiert viele Ehrenamtliche nicht. Sie wollen meist eine begrenzte, klar definierte Aufgabe vor Ort. - Als MultiplikatorInnen sind Ea aber sehr wichtig, sonst bleibt die Fusion eine Hauptamtlichen Angelegenheit	Kapazitäten achten
P61	das nicht eine Überforderung entsteht, zu viele Aufgaben übertragen werden	Kapazitäten achten
P68	Fragen und ggf. Ängste müssen geklärt werden. z.B. Werde ich jetzt noch mehr gefordert? Gibt es neue Ehrenamtliche, die mir meine Stelle ggf. streitig machen? Wer ist für die Ehrenamtlichen zuständig. Beteiligung der Ehrenamtlichen am Fusionsprozess - ein gegenseitiges Kennenlernen bei einer Veranstaltung für die Ehrenamtlichen	Kapazitäten achten
P12	keine Überforderungen durch Verlagerung übergeordneter Leitungsaufgaben auf die Ebene der ehrenamtlich arbeitenden GemMitglieder; keine langwierigen Prozesse; eher überschaubare Projekte und Arbeitsaufgaben; keine Überdehnungen durch übermäßige Beanspruchung des Zeitbudgets; griffige, klare Informationen und Diskussionen; sorgsamer Umgang mit kulturellen Unterschieden; vgl auch vorletzte Seite: Arbeit im KGR; Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der unterschiedlichen Zielgruppen	kulturelle Identität
P17	Zwei Dinge erscheinen mir wichtig. Erstens hat jede Gemeinde eine eigene Ehrenamtskultur. Dieser muss weiterhin Rechnung getragen werden, um die Ehrenamtlichen nicht zu verlieren. Zweitens fühlen sich viele Ehrenamtliche einer Gemeinde verbunden. Verliert sich diese in einer fusionierten Gemeinde, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass das Engagement aufhört. In den letzten Jahren kam es zu einer größeren Fluktuation von Ehrenamtlichen, weil sie sich mit der neuen Kirchengemeinde nicht mehr so verbunden fühlten und sich zurückzogen. Das betrifft	kulturelle Identität

- besonders die ehemaligen KGR-Mitglieder aber auch Mitarbeiter*innen bei der Betreuung von Kirchen, Friedhöfen und beim Austeilen von Gemeindebriefen.
- P26 zu den Fragen oben: Theoretisch stimme ich dem allem natürlich mit 5 zu.
praktisch findet das natürlich nicht so statt (das war nicht gefragt).
zur Frage der Ehrenamtlichen:
Die müssen mitgenommen werden. "Rational" im Sinne informieren.
"Emotional" im Sinne identifizieren. Das ist gar nicht so einfach. kulturelle Identität
- P41 **Das sie sich nicht entwurzelt fühlen.** kulturelle Identität
- P51 **Eine neue Identität entsteht nicht automatisch, sondern wächst durch positive gemeinsame Aktionen und Erfahrungen. Man kann sie nicht einfach überstülpen und sagen: So ist das jetzt. Nicht nur für das Zusammenwachsen des hauptamtlichen Teams ist etwas zu investieren, sondern auch für die vielen Ehrenamtlichen.** Das braucht gute Kommunikation, eine gemeinsame Vision, Feste und Ausflüge etc. kulturelle Identität
- P63 Mitnehmen
Identität stiften
Transparenz kulturelle Identität
- P75 **Im Laufe des Prozesses muss genau auf die evtl. unterschiedliche Freiwilligen/Ehrenamtlichen-Struktur und der Umgang mit ihnen in den Einzelgemeinden geschaut werden.** Es muss vermieden werden, dass ein Konkurrenzdenken entsteht (unsere Seniorenarbeit ist das Maß aller Dinge...). Sämtliche Angebote aller Fusionsgemeinden müssen gesammelt und betrachtet werden; die Aktiven müssen wahrgenommen und betreut werden. Da sie oft nur ihren eigenen (kleinen) Einsatzbereich vor Augen haben ist ihnen die Notwendigkeit der Fusion evtl. gar nicht bewusst, weil bei ihnen läuft es ja (und soll sich auch nicht ändern...). Kennenlernen und Austausch hilft immer! kulturelle Identität
- P76 Gemeinsame gemeindeübergreifende Veranstaltungen (Einführung der neuen KGRs im gemeinsamen Gottesdienst, abendliches Treffen aller KGRs mit Mitbring-Buffer und kleinem Programm), **auf denen man zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen kann, sind hilfreich für die Identifikation mit der neuen fusionierten Gemeinde.** kulturelle Identität
- P01 Die KGR-Wahl Ende 2022 war (bis auf den blödsinnigen Termin am 1. Advent!) sehr segensreich. Alte Mitglieder konnten ihre Arbeit beenden. Sie haben in der vergangenen Legislatur mit dem Fusionsprozess, der -entscheidung und der Gemeindegründung Großartiges geleistet. Manche waren ausgebrannt, manche hingen sehr am Alten. **Jetzt gibt es einen neuen KGR mit Mitgliedern, die sich ausdrücklich für die neue Gemeinde entschieden haben.** Neubeginn gestalten
- P28 Zeitmanagement der noch berufstätigen Mitglieder. Der sehr unterschiedliche Einsatz der Freiwilligen und Ehrenamtlichen. **Klare Ziele**, sehr gute Kommunikation Neubeginn gestalten
- P31 Einbindung in Diskussionsprozess
klare Infos über den Stand
mitgestaltungsmöglichkeiten bewerben und nutzen Neubeginn gestalten
- P42 es gibt immer Widerstände, wie gehen wir damit um? wen nehmen wir mit und wo trennen sich die Wege? Transparenz und Leitung sind wichtig. **Chancen aufzeigen und begleiten** Neubeginn gestalten

- P46 **Bei den Ehrenamtlichen entsteht schnell ein Gefühl des Verlustes bei der Fusion. Es könnte ein Angebot nicht mehr geben oder ein Standort wird bevorzugt etc.. Das muss man durch gemeinsame Aktionen, Angebote, Begegnungen und Gespräche frühzeitig auffangen. Diese Ängste müssen gehört werden und aufgefangen werden.** Neubeginn gestalten
- P51 Eine neue Identität entsteht nicht automatisch, sondern wächst durch positive gemeinsame Aktionen und Erfahrungen. Man kann sie nicht einfach überstülpen und sagen: So ist das jetzt. Nicht nur für das Zusammenwachsen des hauptamtlichen Teams ist etwas zu investieren, sondern auch für die vielen Ehrenamtlichen. Das braucht gute Kommunikation, **eine gemeinsame Vision, Feste und Ausflüge etc.** Neubeginn gestalten
- P57 Die größte Sorge der EMA in den kleineren Fusionsgemeinden ist, dass ihre bisherige Arbeit nicht genug wertgeschätzt wird und ihre Gemeinde als "Juniorpartner" an Bedeutung verliert. In der größten Gemeinde besteht die Sorge, dass "ihre" Pastoren und Mitarbeiter weniger in ihrer Ursprungsgemeinde tätig sein können. **Eine kompetente Begleitung von außen mit EMA aus allen Gemeinden, kann Ängste abbauen und das Aufeinander-Zugehen fördern. Begegnungen in verschiedenen Settings** Neubeginn gestalten
- P58 Wertschätzung viel Kommunikation und Informationen über Fortschritte **Treffen mit anderen EA ermöglichen** Neubeginn gestalten
- P66 Ehrenamtliche und Freiwillige fühlen sich oft stark ihrer bisherigen Kirchengemeinde verbunden. **Hier sollte das Bewusstsein gestärkt werden, dass ihre Angebote oder Unterstützungsleistungen oder Verantwortlichkeiten sich nun auf die fusionierte Gemeinde erstrecken.** Neubeginn gestalten
- P67 Wertschätzung der bisherigen Arbeit (also nicht: mit der Fusion muss alles anders/neu/besser werden). **Lust auf Kooperation wecken - ohne Druck/Zwang zu engerer Zusammenarbeit, wo nicht erwünscht.** Trauer über notwendigen Abschied von alten Strukturen ("Warum konnte es nicht bleiben wie bisher?") nicht mit unrealistische-euphorischen Hoffnungen überdecken ("Aber jetzt haben wir viel größere Chancen ... der Synergie-Effekt"); der Anlass zur Fusion war (und ist) einem Sparzwang (Pfarrstellen, Finanzen) geschuldet ... Neubeginn gestalten
- P68 Fragen und ggf. Ängste müssen geklärt werden. z.B. Werde ich jetzt noch mehr gefordert? Gibt es neue Ehrenamtliche, die mir meine Stelle ggf. streitig machen? Wer ist für die Ehrenamtlichen zuständig. Beteiligung der Ehrenamtlichen am Fusionsprozess - **ein gegenseitiges Kennenlernen bei einer Veranstaltung für die Ehrenamtlichen** Neubeginn gestalten
- P72 **Es darf niemand das Gefühl haben, etwas "übergestülpt" zu bekommen, gerade bei Ehrenamtlichen kleinerer Gemeinden besteht schnell das Gefühl, "vereinnahmt" zu werden** Neubeginn gestalten
- P73 **Wir haben es geschafft schon im Fusionsprozess ein WIR Gefühl zu bekommen. Das liegt ganz sicher auch an der Praxis sich schon Jahre vorher über die gemeinsam gefeierten Gottesdienste, Konzerte der Kantorei kennen gelernt zu haben. Schon 1 Jahr vor der Fusion haben wir gemeinsam den Gemeindebrief herausgegeben.** Klar haben viele noch wegen ihres Wohnortes eine Präferenz, aber auch die nimmt Angebotsbezogen ab. Neubeginn gestalten

P75	Im Laufe des Prozesses muss genau auf die evtl. unterschiedliche Freiwilligen/Ehrenamtlichen-Struktur und der Umgang mit ihnen in den Einzelgemeinden geschaut werden. Es muss vermieden werden, dass ein Konkurrenzdenken entsteht (unsere Seniorenarbeit ist das Maß aller Dinge...) . Sämtliche Angebote aller Fusionsgemeinden müssen gesammelt und betrachtet werden; die Aktiven müssen wahrgenommen und betreut werden. Da sie oft nur ihren eigenen (kleinen) Einsatzbereich vor Augen haben ist ihnen die Notwendigkeit der Fusion evtl. gar nicht bewusst, weil bei ihnen läuft es ja (und soll sich auch nicht ändern...). Kennenlernen und Austausch hilft immer!	Neubeginn gestalten
P75	Im Laufe des Prozesses muss genau auf die evtl. unterschiedliche Freiwilligen/Ehrenamtlichen-Struktur und der Umgang mit ihnen in den Einzelgemeinden geschaut werden. Es muss vermieden werden, dass ein Konkurrenzdenken entsteht (unsere Seniorenarbeit ist das Maß aller Dinge...). Sämtliche Angebote aller Fusionsgemeinden müssen gesammelt und betrachtet werden ; die Aktiven müssen wahrgenommen und betreut werden. Da sie oft nur ihren eigenen (kleinen) Einsatzbereich vor Augen haben ist ihnen die Notwendigkeit der Fusion evtl. gar nicht bewusst, weil bei ihnen läuft es ja (und soll sich auch nicht ändern...). Kennenlernen und Austausch hilft immer!	Neubeginn gestalten
P76	Gemeinsame gemeindeübergreifende Veranstaltungen (Einführung der neuen KGRs im gemeinsamen Gottesdienst, abendliches Treffen aller KGRs mit Mitbring-Buffer und kleinem Programm) , auf denen man zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen kann, sind hilfreich für die Identifikation mit der neuen fusionierten Gemeinde.	Neubeginn gestalten
P02	Sie müssen miteinbezogen werden und miteinander Vor- und Nachteile der angestrebten Fusion erkennen können.	Partizipation
P05	Sie müssen mitgenommen werden und die Möglichkeit haben, Ihre Bedenken und Ängste zu äußern.	Partizipation
P06	dass sie möglichst früh in möglichst viele Prozesse mit einbezogen werden. Sie sollten an der Entscheidungsfindung beteiligt werden und die Veränderungen mitgestalten können. Der Abschied "vom Alten" sollte bewusst gestaltet und Trauer über den möglichen Verlust zugelassen werden	Partizipation
P09	Sie sollte informiert und respektvoll miteinbezogen werden.	Partizipation
P19	Transparenz, frühe Ankündigung, mit Hineinnahme in das jeweilige Thema, klarer Beginn, Prozess und Abschluss. Beteiligung an der Verbesserung ermöglichen.	Partizipation
P23	Freiwillige und Ehrenamtliche müssen in den Fusionsprozess einbezogen werden.	Partizipation
P25	Auch bei Ehrenamtlichen gibt es enge emotionale Bindungen, die gesehen werden müssen. Ehrenamtliche tragen die Gemeinden und müssen miteinbezogen werden, damit der Prozess mitgestaltet werden kann und schließlich Akzeptanz findet.	Partizipation
P27	Ich denke, sie sollen gut in den Prozess eingebunden werden, d.h. an verschiedenen Punkten während des Fusionsprozess nach ihren Vorstellungen befragt werden, um andere Impulse und Sichtweisen in den Prozess zu integrieren. Dieser Beteiligungsprozess muss gut gesteuert und vorher klar benannt werden, wie viele Beteiligungstreffen mit welchen Personengruppen es geben wird. Die Gruppen könnten auch variieren: Jugend mit Jugend, ältere Ehrenamtliche mit älteren Ehrenamtlichen, ... Ältere Erwachsene	Partizipation

mit jungen Leuten - innerhalb einer Gemeinde, aber auch crossover mit den zu fusionierende Gemeinde,

Es braucht viel Kommunikation, um die Leute mitzunehmen - auch wenn man nicht alle von den Vorteilen einer Fusion überzeugen kann.

P31	Einbindung in Diskussionsprozess klare infos über den Stand mitgestaltungsmöglichkeiten bewerben und nutzen	Partizipation
P37	Sie müssen fast noch mehr als die hauptamtlichen in die Prozesse eingebunden werden weil die gemeinden vor lalem ihre gemeinden sidn udn wir als hauptamtliche "nur" den Rahmen schaffen. Aber sie haben die Emotionen udn die persönlichen Geschichten und Bindungen an Orte und Themen	Partizipation
P38	Sie müssen gut in den Prozess integriert werden.	Partizipation
P39	Auch diese sollten nach Möglichkeit früh in den Fusionsprozess eingebunden werden. Ihr Bedürfnis nach "Heimat" sollte nicht übergangen werden.	Partizipation
P40	Freiwillige und Ehrenamtliche sollten in den Prozess einbezogen werden	Partizipation
P55	EMAs mit auf den Weg nehmen- Beteiligungsprozesse	Partizipation
P63	Mitnehmen Identität stiften Transparenz	Partizipation
P64	1. Wertschätzung für ihren großen Arbeitsaufwand 2. Transparenz des Prozesses 3. Ehrenamtliche und Freiwillige regelmäßig zu Wort kommen lassen, Wünschen, Ängsten, Vorschlägen Raum geben.	Partizipation
P65	Das diese auch ein Mitspracherecht haben	Partizipation
P68	Fragen und ggf. Ängste müssen geklärt werden. z.B. Werde ich jetzt noch mehr gefordert? Gibt es neue Ehrenamtliche, die mir meine Stelle ggf. streitig machen? Wer ist für die Ehrenamtlichen zuständig. Beteiligung der Ehrenamtlichen am Fusionsprozess - ein gegenseitiges Kennenlernen bei einer Veranstaltung für die Ehrenamtlichen	Partizipation
P74	sie müssen alle über den Prozess informiert und "mitgenommen" werden	Partizipation
P12	keine Überforderungen durch Verlagerung übergeordneter Leitungsaufgaben auf die Ebene der ehrenamtlich arbeitenden GemMitglieder; keine langwierigen Prozesse; eher überschaubare Projekte und Arbeitsaufgaben; keine Überdehnungen durch übermäßige Beanspruchung des Zeitbudgets; griffige, klare Informationen und Diskussionen; sorgsamer Umgang mit kulturellen Unterschieden; vgl auch vorletzte Seite: Arbeit im KGR; Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der unterschiedlichen Zielgruppen	Projektartige Mitarbeit ermöglichen
P19	Transparenz, frühe Ankündigung, mit Hineinnahme in das jeweilige Thema, klarer Beginn, Prozess und Abschluss. Beteiligung an der Verbesserung ermöglichen.	Projektartige Mitarbeit ermöglichen
P42	Es gibt viele Fusionen hier in Mecklenburg, bei denen MitarbeiterInnen keine Rolle spielen, weil es sie nicht gibt - alles oben genannte kann so auch auf Ehrenamtliche bezogen werden, allerdings muss deren Freiwilligkeit und Zeitbudget bedacht werden, macht alles langwieriger - Zu viel "Übergemeindliches" interessiert viele Ehrenamtliche	Projektartige Mitarbeit ermöglichen

- nicht. Sie wollen meist eine begrenzte, klar definierte Aufgabe vor Ort.**
- Als MultiplikatorInnen sind Ea aber sehr wichtig, sonst bleibt die Fusion eine Hauptamtlichen Angelegenheit
- P10 Eine transparente Kommunikation **und ein gutes Beschwerdemanagement. Gerade die Hochverbundenen haben nach unserer Erfahrung ein erhebliches kritisches Potential in den Fusionsprozess eingebracht und den Prozess damit zum Teil erheblich erschwert. Allerdings ist nach meiner Kenntnis von den Hochverbundenen trotz der Kritik niemand wegen der Fusion ausgetreten.** Regionale Verbundenheit achten
- P11 Es ist wichtig die Ehrenamtlichen immer wieder über Fortschritte im Prozess zu informieren. Es ist eh wichtig in dieser Zeit unheimlich viel zu berichten und zu erklären und das alles transparent. Warum wird fusioniert? Vorteile? Nachteile? Welche Modelle werden diskutiert? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?
Zu beachten ist ebenso, dass die Ehrenamtlichen die unterschiedlichen Gemeinden (ihre Orte usw.) kennenlernen. Vieles läuft auch beiläufig. Hier mal etwas aufbauen oder der Posaenchor spielt mal da oder der Chor singt mal hier ... Regionale Verbundenheit achten
- P37 Sie müssen fast noch mehr als die hauptamtlichen in die Prozesse eingebunden werden weil die gemeinden vor lalem ihre gemeinden sidn und wir als hauptamtliche "nur" den Rahmen schaffen. **Aber sie haben die Emotionen und die persönlichen Geschichten und Bindungen an Orte und Themen** Regionale Verbundenheit achten
- P46 **Bei den Ehrenamtlichen entsteht schnell ein Gefühl des Verlustes bei der Fusion. Es könnte ein Angebot nicht mehr geben oder ein Standort wird bevorzugt etc.. Das muss man durch gemeinsame Aktionen, Angebote, Begegnungen und Gespräche frühzeitig auffangen. Diese Ängste müssen gehört werden und aufgefangen werden.** Regionale Verbundenheit achten
- P49 Kommunikation!!!
Die unterschiedlichen Geschwindigkeiten beachten.
Trauerarbeit wegen Veränderungen und des Verlusts der alten, eigenen Gemeinde ernst nehmen. Regionale Verbundenheit achten
- P57 **Die größte Sorge der EMA in den kleineren Fusionsgemeinden ist, dass ihre bisherige Arbeit nicht genug wertgeschätzt wird und ihre Gemeinde als "Juniorpartner" an Bedeutung verliert. In der größten Gemeinde besteht die Sorge, dass "ihre" Pastoren und Mitarbeiter weniger in ihrer Ursprungsgemeinde tätig sein können.**
Eine kompetente Begleitung von außen mit EMA aus allen Gemeinden, kann Ängste abbauen und das Aufeinander-Zugehen fördern.
Begegnungen in verschiedenen Settings Regionale Verbundenheit achten
- P66 **Ehrenamtliche und Freiwillige fühlen sich oft stark ihrer bisherigen Kirchengemeinde verbunden.** Hier sollte das Bewusstsein gestärkt werden, dass ihre Angebote oder Unterstützungsleistungen oder Verantwortlichkeiten sich nun auf die fusionierte Gemeinde erstrecken. Regionale Verbundenheit achten
- P70 **Ängste davor, das das "Eigene" und Gewohnte unter die Räder kommt;** Geduld für eine lange Phase, die noch noch von "die" und "wir" bestimmt ist; Transparenz des Prozesses ist hilfreich; Ziele frühzeitig kommunizieren, z. B. Standortveränderungen oder Aufgabe von Standorten Regionale Verbundenheit achten

P72	Es darf niemand das Gefühl haben, etwas "übergestülpt" zu bekommen, gerade bei Ehrenamtlichen kleinerer Gemeinden besteht schnell das Gefühl, "vereinnahmt" zu werden	Regionale Verbundenheit achten
P73	Wir haben es geschafft schon im Fusionsprozess ein WIR Gefühl zu bekommen. Das liegt ganz sicher auch an der Praxis sich schon Jahre vorher über die gemeinsam gefeierten Gottesdienste, Konzerte der Kantorei kennen gelernt zu haben. Schon 1 Jahr vor der Fusion haben wir gemeinsam den Gemeindebrief herausgegeben. Klar haben viele noch wegen ihres Wohnortes eine Präferenz, aber auch die nimmt Angebotsbezogen ab.	Regionale Verbundenheit achten
P09	Sie sollte informiert und respektvoll miteinbezogen werden.	Respektvoller Umgang
P44	Ohne Ehrenamtliche geht nichts. Hierarchien sind sehr störend.	Respektvoller Umgang
P68	Fragen und ggf. Ängste müssen geklärt werden. z.B. Werde ich jetzt noch mehr gefordert? Gibt es neue Ehrenamtliche, die mir meine Stelle ggf. streitig machen? Wer ist für die Ehrenamtlichen zuständig. Beteiligung der Ehrenamtlichen am Fusionsprozess - ein gegenseitiges Kennenlernen bei einer Veranstaltung für die Ehrenamtlichen	Respektvoller Umgang
P08	Ihnen muss die Verantwortung klar gemacht werden, die sie tragen. Besonders sollten Sie auf die Rolle von Formalien in einer demokratischen Kultur aufmerksam gemacht werden. Dies gilt auch in Bezug auf Hauptamtliche, die eine besondere informelle Macht besitzen, wie z.B. Pastoren oder Pröpste. Es sollte klar sein, dass in der politischen Arbeit nach einem Ausgleich von Interessen gesucht werden muss, und sie (die Ehrenamtlichen) die Interessen ihrer Gemeinde vertreten - nicht die des Kirchenkreises, der Hauptamtlichen, der Kirche insgesamt oder ihre eigenen. Sobald sie nur noch "Stimmvieh" sind (Originalton Pastor) wird die Fusion in einem Desaster enden.	Rollenklärung
P14	Transparenz Kommunikation über Ziele, Vorgehen, Folgen Verlässlichkeit in den aussagen über die Zukunft des jeweiligen Arbeitsplatzes austauschmöglichkeit mit den anderen Mitarbeitenden Klarheit über die Verantwortungen und Ansprechpartner in den unterschiedlichen Bereichen	Rollenklärung
P28	Zeitmanagement der noch berufstätigen Mitglieder. Der sehr unterschiedliche Einsatz der Freiwilligen und Ehrenamtlichen. Klare Ziele, sehr gute Kommunikation	Rollenklärung
P43	Es gibt viele Fusionen hier in Mecklenburg, bei denen MitarbeiterInnen keine Rolle spielen, weil es sie nicht gibt - alles oben genannte kann so auch auf Ehrenamtliche bezogen werden, allerdings muss deren Freiwilligkeit und Zeitbudget bedacht werden, macht alles langwieriger - Zu viel "Übergemeindliches" interessiert viele Ehrenamtliche nicht. Sie wollen meist eine begrenzte, klar definierte Aufgabe vor Ort. - Als MultiplikatorInnen sind Ea aber sehr wichtig, sonst bleibt die Fusion eine Hauptamtlichen Angelegenheit	Rollenklärung
P48	Mitnahmestrukturen schaffen Wertschätzung betreiben Aufgabenfelder klar benennen verbindliche Verantwortlichkeiten	Rollenklärung

P52	Sie dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden.	Rollenklärung
P68	Fragen und ggf. Ängste müssen geklärt werden. z.B. Werde ich jetzt noch mehr gefordert? Gibt es neue Ehrenamtliche, die mir meine Stelle ggf. streitig machen? Wer ist für die Ehrenamtlichen zuständig. Beteiligung der Ehrenamtlichen am Fusionsprozess - ein gegenseitiges Kennenlernen bei einer Veranstaltung für die Ehrenamtlichen	Rollenklärung
P02	Sie müssen miteinbezogen werden und miteinander Vor- und Nachteile der angestrebten Fusion erkennen können.	Transparenz
P10	Eine transparente Kommunikation und ein gutes Beschwerdemanagement. Gerade die Hochverbundenen haben nach unserer Erfahrung ein erhebliches kritisches Potential in den Fusionsprozess eingebracht und den Prozess damit zum Teil erheblich erschwert. Allerdings ist nach meiner Kenntnis von den Hochverbundenen trotz der Kritik niemand wegen der Fusion ausgetreten.	Transparenz
P11	Es ist wichtig die Ehrenamtlichen immer wieder über Fortschritte im Prozess zu informieren. Es ist eh wichtig in dieser Zeit unheimlich viel zu berichten und zu erklären und das alles transparent. Warum wird fusioniert? Vorteile? Nachteile? Welche Modelle werden diskutiert? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Zu beachten ist ebenso, dass die Ehrenamtlichen die unterschiedlichen Gemeinden (ihre Orte usw.) kennenlernen. Vieles läuft auch beiläufig. Hier mal etwas aufbauen oder der Posaunenchor spielt mal da oder der Chor singt mal hier ...	Transparenz
P12	keine Überforderungen durch Verlagerung übergeordneter Leitungsaufgaben auf die Ebene der ehrenamtlich arbeitenden GemMitglieder; keine langwierigen Prozesse; eher überschaubare Projekte und Arbeitsaufgaben; keine Überdehnungen durch übermäßige Beanspruchung des Zeitbudgets; griffige, klare Informationen und Diskussionen ; sorgsamer Umgang mit kulturellen Unterschieden; vgl auch vorletzte Seite: Arbeit im KGR; Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der unterschiedlichen Zielgruppen	Transparenz
P13	Das hängt u.a. von der Art der Freiwilligen/Ehrenamtlichen ab. KGR-Mitglieder sind etwas Anderes als ehrenamtliche Musiker:innen oder Kuchenbäcker:innen beim Seniorenkreis. Natürlich sollten alle mitgenommen und gewürdigt werden: Informationsfluss (auch Briefe) , Ehrenamtsfest nach der Fusion, ...	Transparenz
P14	Transparenz Kommunikation über Ziele, Vorgehen, Folgen Verlässlichkeit in den aussagen über die Zukunft des jeweiligen Arbeitsplatzes austauschmöglichkeit mit den anderen Mitarbeitenden Klarheit über die Verantwortungen und Ansprechpartner in den unterschiedlichen Bereichen	Transparenz
P15	Langfristige Information, Zuhören, Kenntnis von Veränderungsprozessen , Komplexitätsreduzierung, gute Gottesdienste	Transparenz
P16	einheitliche und mit den Verantwortlichen / Leitenden abgestimmte Kommunikation innerhalb und außerhalb der gemeindlichen Öffentlichkeit	Transparenz

P18	Freiwillige und EA sollten mit eingebunden werden in den Prozess und wissen, wo und wie sie in der fusionierten Gemeinde wirken können.	Transparenz
P19	Transparenz, frühe Ankündigung, mit Hineinnahme in das jeweilige Thema, klarer Beginn, Prozess und Abschluss. Beteiligung an der Verbesserung ermöglichen.	Transparenz
P20	Trauerprozess zulassen, begleiten. Früh informieren. Beziehungen langsam erweitern.	Transparenz
P21	Rechtzeitige und gute Kommunikation!	Transparenz
P22	Alle müssen das Gefühl haben, beteiligt und informiert sein. Das ist nicht immer einfach, weil Einzelne unterschiedlich im Prozessgeschehen engagiert sind und damit Infos nicht alle in gleicher Intensität erreichen. Was Menschen in der Steuerungsgruppe klar erscheint, weil sie mit viel Herzblut daran diskutiert und gearbeitet haben, ist einem KGR-Mitglied, das vielleicht nur für den Friedhofsausschuss arbeitet, nicht in gleicher Weise nachvollziehbar. Es braucht auch eine gute Öffentlichkeitsarbeit und Durchlässigkeit für kritische Anfragen von außen im jeweiligen KGR, damit das Thema Fusion nicht wie am grünen Tisch ausgehandelt erscheint sondern von der Kerngemeinde mitgetragen wird.	Transparenz
P23	Freiwillige und Ehrenamtliche müssen in den Fusionsprozess einbezogen werden.	Transparenz
P25	Auch bei Ehrenamtlichen gibt es enge emotionale Bindungen, die gesehen werden müssen. Ehrenamtliche tragen die Gemeinden und müssen miteinbezogen werden, damit der Prozess mitgestaltet werden kann und schließlich Akzeptanz findet.	Transparenz
P26	zu den Fragen oben: Theoretisch stimme ich dem allem natürlich mit 5 zu. praktisch findet das natürlich nicht so statt (das war nicht gefragt). zur Frage der Ehrenamtlichen: Die müssen mitgenommen werden. "Rational" im Sinne informieren. "Emotional" im Sinne identifizieren. Das ist gar nicht so einfach.	Transparenz
P27	Ich denke, sie sollen gut in den Prozess eingebunden werden, d.h. an verschiedenen Punkten während des Fusionsprozess nach ihren Vorstellungen befragt werden, um andere Impulse und Sichtweisen in den Prozess zu integrieren. Dieser Beteiligungsprozess muss gut gesteuert und vorher klar benannt werden, wie viele Beteiligungstreffen mit welchen Personengruppen es geben wird. Die Gruppen könnten auch variieren: Jugend mit Jugend, ältere Ehrenamtliche mit älteren Ehrenamtlichen, ... Ältere Erwachsene mit jungen Leuten - innerhalb einer Gemeinde, aber auch crossover mit den zu fusionierende Gemeinde, Es braucht viel Kommunikation, um die Leute mitzunehmen - auch wenn man nicht alle von den Vorteilen einer Fusion überzeugen kann.	Transparenz
P28	Zeitmanagement der noch berufstätigen Mitglieder. Der sehr unterschiedliche Einsatz der Freiwilligen und Ehrenamtlichen. Klare Ziele, sehr gute Kommunikation	Transparenz

P31	Einbindung in Diskussionsprozess klare infos über den Stand mitgestaltungsmöglichkeiten bewerben und nutzen	Transparenz
P33	Bei klarer Zielsetzung und Begründung eines möglichen Fusionsprozesses ist der Weg für die o.a. Personengruppen klar und wird i. A. verstanden und mitgetragen.	Transparenz
P34	diese sollten in den Prozess mit Transparenz eingebunden werden, also Information des Verhandlungsstandes Ehrenamtlichen sollten die Beweggründe und Ziele klar genannt werden	Transparenz
P34	diese sollten in den Prozess mit Transparenz eingebunden werden, also Information des Verhandlungsstandes Ehrenamtlichen sollten die Beweggründe und Ziele klar genannt werden	Transparenz
P42	es gibt immer Widerstände, wie gehen wir damit um? wen nehmen wir mit und wo trennen sich die Wege? Transparenz und Leitung sind wichtig. Chancen aufzeigen und begleiten	Transparenz
P47	Herausforderung alle informiert zu halten. Die ständige und durchgängige Kommunikation des aktuellen Stands ist sehr wichtig. Denn auch wenn man alles immer weiter gibt, kriegt nur ein kleiner Teil das mit und dieser gibt auch nur einen Teil des Standes so weiter, wie er ist. Viel wird subjektiv eingefärbt bei Berichten, dass heißt es ist wichtig, "objektive" Sachstände klar und deutlich und nachlesbar zu kommunizieren.	Transparenz
P48	Mitnahmestrukturen schaffen Wertschätzung betreiben Aufgabenfelder klar benennen verbindliche Verantwortlichkeiten	Transparenz
P49	Kommunikation!!! Die unterschiedlichen Geschwindigkeiten beachten. Trauerarbeit wegen Veränderungen und des Verlusts der alten, eigenen Gemeinde ernst nehmen.	Transparenz
P51	Eine neue Identität entsteht nicht automatisch, sondern wächst durch positive gemeinsame Aktionen und Erfahrungen. Man kann sie nicht einfach überstülpen und sagen: So ist das jetzt. Nicht nur für das Zusammenwachsen des hauptamtlichen Teams ist etwas zu investieren, sondern auch für die vielen Ehrenamtlichen. Das braucht gute Kommunikation , eine gemeinsame Vision, Feste und Ausflüge etc.	Transparenz
P54	Ist geheizt? Sind genug Schlüssel unterwegs? Gibt es genug Ehrenamtspauschalverträge? Wohin planen wir die nächste Dampferfahrt zu unternehmen? Bleibt der Friedhof im Dorf?	Transparenz
P56	Wichtig ist ein guter und transparenter Kommunikationsprozess.	Transparenz
P58	Wertschätzung viel Kommunikation und Informationen über Fortschritte Treffen mit anderen EA ermöglichen	Transparenz
P60	Bei einem Fusionsprozess muss immer mit bedacht werden, welche Auswirkung die Entscheidungen auf die Arbeitsbereiche der Mitarbeitenden hat, das gilt sowohl für die hauptamtlichen wie auch ehrenamtlichen MA. Sie müssen über wichtige Entscheidungen rechtzeitig informiert werden.	Transparenz

P63	Mitnehmen Identität stiften Transparenz	Transparenz
P64	1. Wertschätzung für ihren großen Arbeitsaufwand 2. Transparenz des Prozesses 3. Ehrenamtliche und Freiwillige regelmäßig zu Wort kommen lassen, Wünschen, Ängsten, Vorschlägen Raum geben.	Transparenz
P67	Wertschätzung der bisherigen Arbeit (also nicht: mit der Fusion muss alles anders/neu/besser werden). Lust auf Kooperation wecken - ohne Druck/Zwang zu engerer Zusammenarbeit, wo nicht erwünscht. Trauer über notwendigen Abschied von alten Strukturen ("Warum konnte es nicht bleiben wie bisher?") nicht mit unrealistische-euphorischen Hoffnungen überdecken ("Aber jetzt haben wir viel größere Chancen ... der Synergie-Effekt"); der Anlass zur Fusion war (und ist) einem Sparzwang (Pfarrstellen, Finanzen) geschuldet ...	Transparenz
P68	Fragen und ggf. Ängste müssen geklärt werden. z.B. Werde ich jetzt noch mehr gefordert? Gibt es neue Ehrenamtliche, die mir meine Stelle ggf. streitig machen? Wer ist für die Ehrenamtlichen zuständig. Beteiligung der Ehrenamtlichen am Fusionsprozess - ein gegenseitiges Kennenlernen bei einer Veranstaltung für die Ehrenamtlichen	Transparenz
P70	Ängste davor, das das "Eigene" und Gewohnte unter die Räder kommt; Geduld für eine lange Phase, die noch noch von "die" und "wir" bestimmt ist; Transparenz des Prozesses ist hilfreich ; Ziele frühzeitig kommunizieren, z. B. Standortveränderungen oder Aufgabe von Standorten	Transparenz
P70	Ängste davor, das das "Eigene" und Gewohnte unter die Räder kommt; Geduld für eine lange Phase, die noch noch von "die" und "wir" bestimmt ist; Transparenz des Prozesses ist hilfreich; Ziele frühzeitig kommunizieren, z. B. Standortveränderungen oder Aufgabe von Standorten	Transparenz
P74	sie müssen alle über den Prozess informiert und "mitgenommen" werden	Transparenz
P75	Im Laufe des Prozesses muss genau auf die evtl. unterschiedliche Freiwilligen/Ehrenamtlichen-Struktur und der Umgang mit ihnen in den Einzelgemeinden geschaut werden. Es muss vermieden werden, dass ein Konkurrenzdenken entsteht (unsere Seniorenarbeit ist das Maß aller Dinge...). Sämtliche Angebote aller Fusionsgemeinden müssen gesammelt und betrachtet werden; die Aktiven müssen wahrgenommen und betreut werden. Da sie oft nur ihren eigenen (kleinen) Einsatzbereich vor Augen haben ist ihnen die Notwendigkeit der Fusion evtl. gar nicht bewusst, weil bei ihnen läuft es ja (und soll sich auch nicht ändern...). Kennenlernen und Austausch hilft immer!	Transparenz
P77	transparente Kommunikation	Transparenz
P03	Sie sind überwiegend mit den bisherigen Gemeinden identifiziert und bleiben als Schätze den künftigen Bezirken erhalten. Sie müssen dort gewürdigt werden. Neue werden sich vielleicht schon anders identifizieren. in der Jugendarbeit gibt es – befördert durch das gemeinsame KonfiCamp aller Fusionsgemeinden – einen regen gemeindeübergreifenden Austausch.	Würdigung
P13	Das hängt u.a. von der Art der Freiwilligen/Ehrenamtlichen ab. KGR-Mitglieder sind etwas Anderes als ehrenamtliche Musiker:innen oder	Würdigung

	Kuchenbäcker:innen beim Seniorenkreis. Natürlich sollten alle mitgenommen und gewürdigt werden : Informationsfluss (auch Briefe), Ehrenamtsfest nach der Fusion, ...	
P48	Mitnahmestrukturen schaffen Wertschätzung betreiben Aufgabenfelder klar benennen verbindliche Verantwortlichkeiten	Würdigung
P54	Ist geheizt? Sind genug Schlüssel unterwegs? Gibt es genug Ehrenamtspauschalverträge? Wohin planen wir die nächste Dampferfahrt zu unternehmen? Bleibt der Friedhof im Dorf?	Würdigung
P58	Wertschätzung viel Kommunikation und Informationen über Fortschritte Treffen mit anderen EA ermöglichen	Würdigung
P64	1. Wertschätzung für ihren großen Arbeitsaufwand 2. Transparenz des Prozesses 3. Ehrenamtliche und Freiwillige regelmäßig zu Wort kommen lassen, Wünschen, Ängsten, Vorschlägen Raum geben.	Würdigung
P67	Wertschätzung der bisherigen Arbeit (also nicht: mit der Fusion muss alles anders/neu/besser werden). Lust auf Kooperation wecken - ohne Druck/Zwang zu engerer Zusammenarbeit, wo nicht erwünscht. Trauer über notwendigen Abschied von alten Strukturen ("Warum konnte es nicht bleiben wie bisher?") nicht mit unrealistische-euphorischen Hoffnungen überdecken ("Aber jetzt haben wir viel größere Chancen ... der Synergie-Effekt"); der Anlass zur Fusion war (und ist) einem Sparzwang (Pfarrstellen, Finanzen) geschuldet ...	Würdigung
P75	Im Laufe des Prozesses muss genau auf die evtl. unterschiedliche Freiwilligen/Ehrenamtlichen-Struktur und der Umgang mit ihnen in den Einzelgemeinden geschaut werden. Es muss vermieden werden, dass ein Konkurrenzdenken entsteht (unsere Seniorenarbeit ist das Maß aller Dinge...). Sämtliche Angebote aller Fusionsgemeinden müssen gesammelt und betrachtet werden; die Aktiven müssen wahrgenommen und betreut werden. Da sie oft nur ihren eigenen (kleinen) Einsatzbereich vor Augen haben ist ihnen die Notwendigkeit der Fusion evtl. gar nicht bewusst, weil bei ihnen läuft es ja (und soll sich auch nicht ändern...). Kennenlernen und Austausch hilft immer!	Würdigung
P32	Zeithorizont ist ausreichend groß zu halten, um alle Beteiligten zu erreichen und zu integrieren	Zeit nehmen
P70	Ängste davor, das das "Eigene" und Gewohnte unter die Räder kommt; Geduld für eine lange Phase, die noch noch von "die" und "wir" bestimmt ist; Transparenz des Prozesses ist hilfreich; Ziele frühzeitig kommunizieren, z. B. Standortveränderungen oder Aufgabe von Standorten	Zeit nehmen
P03	Sie sind überwiegend mit den bisherigen Gemeinden identifiziert und bleiben als Schätze den künftigen Bezirken erhalten. Sie müssen dort gewürdigt werden. Neue werden sich vielleicht schon anders identifizieren. in der Jugendarbeit gibt es – befördert durch das gemeinsame KonfiCamp aller Fusionsgemeinden – einen regen gemeindeübergreifenden Austausch.	Zusammenwachsen
P11	Es ist wichtig die Ehrenamtlichen immer wieder über Fortschritte im Prozess zu informieren. Es ist eh wichtig in dieser Zeit unheimlich viel zu berichten und zu erklären und das alles transparent. Warum wird fusioniert? Vorteile? Nachteile? Welche Modelle werden diskutiert? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Zu beachten ist ebenso, dass die Ehrenamtlichen die	Zusammenwachsen

unterschiedlichen Gemeinden (ihre Orte usw.) kennenlernen. Vieles läuft auch beiläufig. Hier mal etwas aufbauen oder der Posaunenchor spielt mal da oder der Chor singt mal hier ...

- | | | |
|-----|---|-----------------|
| P14 | Transparenz
Kommunikation über Ziele, Vorgehen, Folgen
Verlässlichkeit in den Aussagen über die Zukunft des jeweiligen Arbeitsplatzes
austauschmöglichkeit mit den anderen Mitarbeitenden
Klarheit über die Verantwortungen und Ansprechpartner in den unterschiedlichen Bereichen | Zusammenwachsen |
| P75 | Im Laufe des Prozesses muss genau auf die evtl. unterschiedliche Freiwilligen/Ehrenamtlichen-Struktur und der Umgang mit ihnen in den Einzelgemeinden geschaut werden. Es muss vermieden werden, dass ein Konkurrenzdenken entsteht (unsere Seniorenarbeit ist das Maß aller Dinge...). Sämtliche Angebote aller Fusionsgemeinden müssen gesammelt und betrachtet werden; die Aktiven müssen wahrgenommen und betreut werden. Da sie oft nur ihren eigenen (kleinen) Einsatzbereich vor Augen haben ist ihnen die Notwendigkeit der Fusion evtl. gar nicht bewusst, weil bei ihnen läuft es ja (und soll sich auch nicht ändern...). Kennenlernen und Austausch hilft immer! | Zusammenwachsen |

Kreuzauswertung E1-1

Kreuzauswertung 23: E1-1 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	3,23%	3,23%	9,68%	22,58%	25,81%	35,48%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	12,00%	12,00%	24,00%	52,00%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	9,52%	9,52%	4,76%	19,05%	42,86%	14,29%	100,00%
Σ	1,30%	3,90%	10,39%	14,29%	23,38%	42,86%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung E1-2

Kreuzauswertung 24: E1-2 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	0,00%	3,23%	6,45%	12,90%	77,42%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	4,00%	4,00%	20,00%	24,00%	48,00%	0,00%	100,00%
[3]	4,76%	0,00%	4,76%	19,05%	14,29%	47,62%	9,52%	100,00%
Σ	1,30%	1,30%	3,90%	14,29%	16,88%	59,74%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung 25: E1-2 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	25,00%	62,50%	6,25%	100,00%
[1]	11,11%	11,11%	0,00%	11,11%	11,11%	44,44%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	7,14%	14,29%	17,86%	60,71%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	0,00%	84,62%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	14,29%	42,86%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Σ	1,30%	1,30%	3,90%	14,29%	16,88%	59,74%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung E1-3

Kreuzauswertung 26: E1-3 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	12,50%	6,25%	6,25%	31,25%	37,50%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	77,78%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	7,14%	0,00%	10,71%	21,43%	60,71%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	38,46%	53,85%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	5,19%	1,30%	6,49%	28,57%	55,84%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung E1-4

Kreuzauswertung 27: E1-4 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	6,45%	12,90%	35,48%	19,35%	22,58%	3,23%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	32,00%	48,00%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	9,52%	28,57%	23,81%	28,57%	9,52%	100,00%
Σ	0,00%	2,60%	7,79%	28,57%	24,68%	32,47%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung 28: E1-4 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	6,25%	18,75%	31,25%	18,75%	18,75%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	3,57%	7,14%	32,14%	25,00%	32,14%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	7,69%	38,46%	23,08%	23,08%	7,69%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	57,14%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	2,60%	7,79%	28,57%	24,68%	32,47%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung E1-5

Kreuzauswertung 29: E1-5 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	6,45%	6,45%	3,23%	12,90%	16,13%	54,84%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	28,00%	68,00%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	4,76%	47,62%	38,10%	9,52%	100,00%
Σ	2,60%	2,60%	2,60%	6,49%	28,57%	54,55%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung 30: E1-5 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	6,25%	6,25%	0,00%	18,75%	18,75%	43,75%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	7,69%	7,69%	30,77%	53,85%	0,00%	100,00%
[2]	2,94%	2,94%	0,00%	2,94%	35,29%	52,94%	2,94%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%	60,00%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	2,60%	2,60%	2,60%	6,49%	28,57%	54,55%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung E1-6

Kreuzauswertung 31: E1-6 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	6,25%	12,50%	0,00%	6,25%	25,00%	50,00%	0,00%	100,00%
[1]	7,69%	0,00%	0,00%	7,69%	46,15%	38,46%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	2,94%	8,82%	29,41%	55,88%	2,94%	100,00%
[3]	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	20,00%	40,00%	20,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	87,50%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	2,60%	3,90%	1,30%	6,49%	28,57%	54,55%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung 32: E1-6 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	6,25%	12,50%	0,00%	6,25%	25,00%	50,00%	0,00%	100,00%
[1]	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	66,67%	11,11%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	10,71%	32,14%	53,57%	3,57%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,77%	69,23%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	42,86%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Σ	2,60%	3,90%	1,30%	6,49%	28,57%	54,55%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung E1-7

Kreuzauswertung 33: E1-7 nach Alter

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	88,89%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	30,77%	61,54%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	4,35%	0,00%	13,04%	34,78%	39,13%	8,70%	100,00%
[6]	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	29,17%	58,33%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	1,30%	0,00%	9,09%	27,27%	59,74%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung E1-8

Kreuzauswertung 34: E1-8 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	37,50%	50,00%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	7,69%	7,69%	23,08%	61,54%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	35,29%	55,88%	5,88%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	0,00%	2,60%	2,60%	31,17%	59,74%	3,90%	100,00%

Codierung E2

	E2 (Freitextantwort)	Codierung
P13	professionelle Begleitung: vor, während und nach der Fusion Der Fusionsprozess ist nicht mit dem Geburtstag der neuen Kirchengemeinde zu Ende!	(Professionelle, externe) Begleitung
P16	Die Offenlegung aller Ressourcen und die Unterstützung durch Kirchenkreisverwaltung und professionelle Organisation- und Teamberatung	(Professionelle, externe) Begleitung
P33	Bildung einer Steuerungsgruppe aus Mitgliedern der fusionierenden Kirchengemeinderäte die durch externe Prozessbegleiter in dem Prozess begleitet wird. Förderung eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.).	(Professionelle, externe) Begleitung
P35	persönlichkeiten, die solche Prozesse kennen oder durch solche Impulse/Begleitung erhalten. Change-Erfahrungen aus der freien Wirtschaft helfen / evtl speaker, Impulsgeber	(Professionelle, externe) Begleitung
P39	regelmäßiger offener Austausch, möglichst von einer externen Person moderiert	(Professionelle, externe) Begleitung
P42	Teambildungsmaßnahmen, Supervision, Begleitung des Prozesses von außen	(Professionelle, externe) Begleitung
P46	Eine externe Fusionsbegleitung (Supervision) ist wichtig, um allen Gemeinden gerecht zu werden. Die kleine Gemeinde darf sich nicht "überrollt" fühlen. Langsame Fusionsziele mit einer regelmäßigen Reflexion müssen festgelegt werden.	(Professionelle, externe) Begleitung
P58	Neutrale Moderation Regelmäßige Treffen Informationsmöglichkeiten, z.B. auf der Homepage oder im Gemeindebrief Ansprechbarkeit signalisieren v.a. Treffen fördern - wen man kennt, hat man nicht unbedingt mehr als Schreckgespenst im Kopf	(Professionelle, externe) Begleitung
P75	Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch, gemeinsames übergeordnetes Ziel, Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen, regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozessess. Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur.	(Professionelle, externe) Begleitung
P75	Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch, gemeinsames übergeordnetes Ziel, Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen, regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozessess. Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur.	(Professionelle, externe) Begleitung
P10	Für die Domgemeinde war es wichtig, dass ein Teil der die allgemeinen finanziellen Polster übersteigenden Mittel in Rücklagen gebracht werden konnten, die zweckbestimmt Projekten oder Gebäuden zugeordnet waren, die im Bereich der ehemaligen Domgemeinde lagen.	Bestehendes beachten

P12	Offenheit, Klarheit, ehrliche Kommunikation, Anerkennung der jeweils eigenen Interessen und Befürchtungen , Abwägen aller Veränderungen...	Bestehendes beachten
P15	Wenn alle gleich ernsthaft arbeiten, wenn Rücksicht auf die kleinen genommen werden, wenn Heiligtümer wertgeschätzt werden , wenn man so früh fusioniert, das noch niemand so unter Druck steht, dass es unbedingt gut gehen muss.	Bestehendes beachten
P17	Von Vorteil ist, wenn die fusionierenden Gemeinden von vergleichbarer Größe und Struktur (ländlich /städtisch) sind, sowie gemeinsame Bezugsräume haben. In der ersten Phase sollte möglichst viel vom alten Gemeindeleben erhalten bleiben, damit die Fusion nicht als Verlust wahrgenommen wird. Erst sukzessive sollten Gottesdienste und Gemeindeveranstaltungen zusammengelegt werden. Die Schließung von Einrichtungen, Kirchen oder Verkauf von Häusern mit der Fusion zu verbinden, hat den Nachteil, dass die Fusion als negativ wahrgenommen wird. Ebenso wichtig ist es bei Entscheidungen über Kürzungen bei Gebäuden oder Friedhöfen alle Gemeindeglieder (ob mit oder ohne Amt) einzubeziehen und insbesondere bei Kirchen und Friedhöfen auch möglichst die ganze Dorfgemeinschaft. Vorteilhaft ist hierbei, nicht eine Kürzung zu beschließen, sondern gemeinsam nach alternativen Nutzungsmöglichkeiten zu suchen, um die Fusion nicht negativ zu überlasten.	Bestehendes beachten
P20	Stimmen nicht nach Größe der Fusionsgemeinden vergeben. möglichst klar Einsicht in finanzielle Situation der Fusionsgemeinden. Große Anschaffungspläne bekannt geben. Sparbeträge erstmal bei Fusionsgemeinde lassen.	Bestehendes beachten
P37	Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere INformationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise keine Informationsvorsprünge Verlustängste klären sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätsbildung	Bestehendes beachten
P56	Das ist eine Frage an die jeweils konkret handelnden Beteiligten. Das Selbstbewußtsein der Akteure kann nicht gefördert werden.	Bestehendes beachten
P61	das Beweggründe und Sorgen beachtet werden , dass schwache Gemeindebereiche-Orte nicht ausgegrenzt werden, Zusammenhalt und offener ehrlicher Austausch-frei von Egoismus	Bestehendes beachten
P32	ausreichender Zeithorizont Transparenz	Geduld
P46	Eine externe Fusionsbegleitung (Supervision) ist wichtig, um allen Gemeinden gerecht zu werden. Die kleine Gemeinde darf sich nicht "überrollt" fühlen. Langsame Fusionsziele mit einer regelmäßigen Reflexion müssen festgelegt werden.	Geduld
P47	Geduld. Oftmals sind die schwierigsten Momente auf Augenhöhe zu bleiben in unserem Fusionsprozess, wenn ein Gremium eine Entscheidung noch nicht getroffen hat. Die anderen Gremien und Akteur*innen wollen voran und weiter und sehen die Mehrheit hinter sich. Hier ist es eine große Herausforderung die Geduld zu bewahren, "alle mitzunehmen". Zugleich hat man es , dass wenn	Geduld

man auf alle warten würde, man nie voran kommt. Also braucht es eine gut ausgebaute Toleranz, auch nochmal eine Diskussion zu wiederholen, um alle mitzunehmen.

- | | | |
|-----|--|-----------------|
| P60 | Genug Zeit und Möglichkeiten der Begegnung, um den Fusionsprozess zu gestalten. Paritätische Besetzung in den gemeinschaftlichen Gremien, die sich mit der Fusion befassen (z.B. in einer Steuerungsgruppe). | Geduld |
| P03 | Neben der paritätischen Besetzung der Steuerungsgruppe muss ständig eine gute Rückbindung an der Kirchengemeinderäte erfolgen.
Das schließt auch die eine oder andere ‚Ehrenrunde‘ ein, wenn ein KGR zu einer Vorlage der Steuerungsgruppe doch noch mal Diskussionsbedarf anmeldet. | Gesprächskultur |
| P11 | Augenhöhe wird dadurch erzeugt, dass die beteiligten Gemeinden in der Anzahl ihrer Vertreter im Prozess vergleichbar vertreten sind. So dass die zahlenstärkste Gemeinde die kleineren Gemeinden nicht die ganze Zeit überstimmen kann.
Regelmäßige Treffen um die Fusion Schritt für Schritt zu organisieren und einen Beteiligungskultur, in der die Vertreter*innen der Gemeinden zu Worte kommen können und v.a. auch gehört werden. Wichtig ist einfach auch einen Offenheit miteinander. | Gesprächskultur |
| P14 | Beteiligung aller Gemeinden
Gleiche Rechte trotz unterschiedlicher Größe
Austausch über die unterschiedlichen Traditionen und Zukunftserwartungen
Suche nach Kompromissen und gemeinsamen Wegen | Gesprächskultur |
| P19 | Achtsamkeit und Grenzachtung , sowie eine gute Streitkultur, konstruktiv und wohlwollend. | Gesprächskultur |
| P26 | Blitzlicht:
Wie geht es mir gerade?
Was liegt in unserer Gemeinde gerade obenauf?
Welche kritischen Stimmen sind gerade da/ laut? | Gesprächskultur |
| P27 | Personen, die für die Fusion "brennen" und die mit Herzblut und gutem Charisma den Fusionsgedanken zu den Menschen in den Gemeinden bringen.
Die Augenhöhe wird auch dadurch gefördert, dass Vorurteile: "Die wollen uns ja nur über den Tisch ziehen" benannt und ausgeräumt werden.
Das die Notwendigkeit beider Gemeinden zur Fusion offen gemacht und auch eigene Defizite benannt werden: Was ist bei euch toll, bei uns nicht so - deshalb wollen wir von euch lernen, eure Dinge übernehmen.
Es braucht einen wertschätzenden und anerkennenden Umgang zwischen den Gemeinden, die fusionieren möchten. | Gesprächskultur |
| P31 | regelmäßige gemeinsame Treffen , umfassende Infos, Einbeziehung von den Vorstellungen aller | Gesprächskultur |
| P43 | Gespräche, Gespräche, Gespräche
- Das Gesagte muss in die Ergebnisse einfließen, was aber nicht immer gelingen kann.
- Nicht so tun, als wäre alles möglich. Ist es nicht. Trauerprozesse sind unvermeidlich. | Gesprächskultur |
| P48 | Gewinn/Nutzen Abwägung
realistische Sicht mit wenn, dann eröffnet Spielräume und motiviert zum Durchhalten | Gesprächskultur |
| P49 | Unterschiedliche Gemeindegrößen und Geschwindigkeiten nicht bewerten, sondern reflektieren und angemessen behandeln. | Gesprächskultur |

Zwischendurch auch einmal gemeinsam treffen, ohne zu arbeiten, sondern geselliges Beisammensein fördern.

- | | | |
|-----|--|--------------------|
| P55 | Beteiligung / Austausch / Reflexion | Gesprächskultur |
| P58 | Neutrale Moderation
Regelmäßige Treffen
Informationsmöglichkeiten, z.B. auf der Homepage oder im Gemeindebrief
Ansprechbarkeit signalisieren
v.a. Treffen fördern - wen man kennt, hat man nicht unbedingt mehr als Schreckgespenst im Kopf | Gesprächskultur |
| P68 | gegenseitiger Respekt
- regelmäßige Gespräche
- im besten Fall hatten alle Seiten das Bedürfnis zu fusionieren
- im besten Fall gibt es nicht einen reichen (oder großen) und einen armen (oder kleinen) Partner | Gesprächskultur |
| P70 | gegenseitige Wertschätzung mit klarem Blick für die eigenen Stärken und Schwächen und die der Fusionspartner*innen
Beteiligung ohne Rücksicht auf Größe der KG und ohne Zuschreibungen (z. B. das ist ... die kleinere mit dem "blauen Brief", ... die kleinere mit vielen Alten, .. die große schon mal fusionierte, die sich immer noch nicht vom zweiten Standort trennen konnte)
Zuhören! | Gesprächskultur |
| P72 | Regelmäßige Treffen , offener Umgang miteinander | Gesprächskultur |
| P75 | Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch, gemeinsames übergeordnetes Ziel, Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen , regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozesses.
Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur. | Gesprächskultur |
| P75 | Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch, gemeinsames übergeordnetes Ziel, Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen, regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozesses.
Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur. | Gesprächskultur |
| P09 | Respektvolle und wertschätzender Umgang, Einbeziehung in den Prozess und offene Informationskultur. Keine "Zweiklassengesellschaft". Einhalten von Absprachen. Gewichtung von "Machtposition" vs. Kompetenzposition im Entscheidungsprozess hinterfragen. | Gesprächskultur |
| P05 | Gleiche Stimmenzahl trotz unterschiedlicher Gemeindegröße, ernstnehmen auch der kleinen Gemeinden | Gleichberechtigung |
| P34 | wenn eine ähnliche finanzielle Lage vorherrscht
wenn aus jeder Gemeinde Gebäude aufgegeben werden
wenn eine klare Konzeption der neuen Kirchengemeinde vorliegt | Gleichberechtigung |
| P61 | das Beweggründe und Sorgen beachtet werden, dass schwache Gemeindebereiche-Orte nicht ausgegrenzt werden ,
Zusammenhalt und offener ehrlicher Austausch-frei von Egoismus | Gleichberechtigung |
| P68 | gegenseitiger Respekt
- regelmäßige Gespräche
- im besten Fall hatten alle Seiten das Bedürfnis zu fusionieren | Gleichberechtigung |

- im besten Fall gibt es nicht einen reichen (oder großen) und einen armen (oder kleinen) Partner

P74	sich früh gegenseitig in Entscheidungsprozesse einzubinden (konkretes Beispiel: alle Fusionsgemeinden haben Mitspracherechte in einer Personalangelegenheit, die noch vor der Fusion entschieden wird, aber später nach der Fusion noch Einfluss auf alle Fusionsgemeinden haben wird.)	Gleichberechtigung
P14	Beteiligung aller Gemeinden Gleiche Rechte trotz unterschiedlicher Größe Austausch über die unterschiedlichen Traditionen und Zukunftserwartungen Suche nach Kompromissen und gemeinsamen Wegen	Gleichberechtigung
P15	Wenn alle gleich ernsthaft arbeiten, wenn Rücksicht auf die kleinen genommen werden , wenn Heiligtümer wertgeschätzt werden, wenn man so früh fusioniert, das noch niemand so unter Druck steht, dass es unbedingt gut gehen muss.	Gleichberechtigung
P46	Eine externe Fusionsbegleitung (Supervision) ist wichtig, um allen Gemeinden gerecht zu werden. Die kleine Gemeinde darf sich nicht "überrollt" fühlen. Langsame Fusionsziele mit einer regelmäßigen Reflexion müssen festgelegt werden.	Gleichberechtigung
P28	Kann ich im Augenblick noch nicht übersehen.	noch unklar
P11	Augenhöhe wird dadurch erzeugt, dass die beteiligten Gemeinden in der Anzahl ihrer Vertreter im Prozess vergleichbar vertreten sind. So dass die zahlenstärkste Gemeinde die kleineren Gemeinden nicht die ganze Zeit überstimmen kann. Regelmäßige Treffen um die Fusion Schritt für Schritt zu organisieren und einen Beteiligungskultur, in der die Vertreter*innen der Gemeinden zu Worte kommen können und v.a. auch gehört werden. Wichtig ist einfach auch einen Offenheit miteinander.	Offenheit
P12	Offenheit , Klarheit, ehrliche Kommunikation, Anerkennung der jeweils eigenen Interessen und Befürchtungen, Abwägen aller Veränderungen...	Offenheit
P23	Ehrlichkeit und Offenheit fördert eine Augenhöhe bei den Verhandlungen und wenn alle Beteidigten den Mehrwert der Fusion erkennen.	Offenheit
P33	Bildung einer Steuerungsgruppe aus Mitgliedern der fusionierenden Kirchengemeinderäte die durch externe Prozessbegleiter in dem Prozess begleitet wird. Förderung eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.).	Offenheit
P61	das Beweggründe und Sorgen beachtet werden, dass schwache Gemeindebereiche-Orte nicht ausgegrenzt werden, Zusammenhalt und offener ehrlicher Austausch-frei von Egoismus	Offenheit
P69	Gegenseitiges Kennenlernen Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen der anderen Offenheit für Neues	Offenheit
P69	Gegenseitiges Kennenlernen Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen der anderen Offenheit für Neues	Offenheit
P72	Regelmäßige Treffen, offener Umgang miteinander	Offenheit
P74	sich früh gegenseitig in Entscheidungsprozesse einzubinden (konkretes Beispiel: alle Fusionsgemeinden haben	Offenheit

Mitspracherechte in einer Personalangelegenheit, die noch vor der Fusion entschieden wird, aber später nach der Fusion noch Einfluss auf alle Fusionsgemeinden haben wird.)

- | | | |
|-----|--|---------------------------------|
| P58 | <p>Neutrale Moderation
Regelmäßige Treffen
Informationsmöglichkeiten, z.B. auf der Homepage oder im Gemeindebrief
Ansprechbarkeit signalisieren
v.a. Treffen fördern - wen man kennt, hat man nicht unbedingt mehr als Schreckgespenst im Kopf</p> | Offenheit |
| P03 | <p>Neben der paritätischen Besetzung der Steuerungsgruppe muss ständig eine gute Rückbindung an der Kirchengemeinderäte erfolgen. Das schließt auch die eine oder andere ‚Ehrenrunde‘ ein, wenn ein KGR zu einer Vorlage der Steuerungsgruppe doch noch mal Diskussionsbedarf anmeldet.</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P05 | <p>Gleiche Stimmzahl trotz unterschiedlicher Gemeindegröße, ernstnehmen auch der kleinen Gemeinden</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P11 | <p>Augenhöhe wird dadurch erzeugt, dass die beteiligten Gemeinden in der Anzahl ihrer Vertreter im Prozess vergleichbar vertreten sind. So dass die zahlenstärkste Gemeinde die kleineren Gemeinden nicht die ganze Zeit überstimmen kann.
Regelmäßige Treffen um die Fusion Schritt für Schritt zu organisieren und einen Beteiligungskultur, in der die Vertreter*innen der Gemeinden zu Worte kommen können und v.a. auch gehört werden. Wichtig ist einfach auch einen Offenheit miteinander.</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P20 | <p>Stimmen nicht nach Größe der Fusionsgemeinden vergeben.
möglichst klar Einsicht in finanzielle Situation der Fusionsgemeinden. Große Anschaffungspläne bekannt geben. Sparbeträge erstmal bei Fusionsgemeinde lassen.</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P25 | <p>Jede Fusionsgemeinde kann mit der gleichen Gewichtung, z. B. an teilnehmenden Mitentscheidern, mitwirken.</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P33 | <p>Bildung einer Steuerungsgruppe aus Mitgliedern der fusionierenden Kirchengemeinderäte die durch externe Prozessbegleiter in dem Prozess begleitet wird. Förderung eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.).</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P60 | <p>Genug Zeit und Möglichkeiten der Begegnung, um den Fusionsprozess zu gestalten. Paritätische Besetzung in den gemeinschaftlichen Gremien, die sich mit der Fusion befassen (z.B. in einer Steuerungsgruppe).</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P70 | <p>gegenseitige Wertschätzung mit klarem Blick für die eigenen Stärken und Schwächen und die der Fusionspartner*innen
Beteiligung ohne Rücksicht auf Größe der KG und ohne Zuschreibungen (z. B. das ist ... die kleinere mit dem "blauen Brief", ... die kleinere mit vielen Alten, .. die große schon mal fusionierte, die sich immer noch nicht vom zweiten Standort trennen konnte)
Zuhören!</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P76 | <p>Thematische Ausschüsse, in die alle Gemeinde Mitglieder entsenden, sodass alle Gemeinden gleichermaßen an der Entwicklung von Ideen und Wissensaustausch beteiligt sind</p> | Paritätische
Zusammensetzung |
| P09 | <p>Respektvolle und wertschätzender Umgang, Einbeziehung in den Prozess und offene Informationskultur. Keine "Zweiklassengesellschaft". Einhalten von Absprachen. Gewichtung</p> | Partizipation |

- von "Machtposition" vs. Kompetenzposition im Entscheidungsprozess hinterfragen.
- P11 Augenhöhe wird dadurch erzeugt, dass die beteiligten Gemeinden in der Anzahl ihrer Vertreter im Prozess vergleichbar vertreten sind. So dass die zahlenstärkste Gemeinde die kleineren Gemeinden nicht die ganze Zeit überstimmen kann.
Regelmäßige Treffen um die Fusion Schritt für Schritt zu organisieren und **einen Beteiligungskultur, in der die Vertreter*innen der Gemeinden zu Worte kommen können und v.a. auch gehört werden.** Wichtig ist einfach auch einen Offenheit miteinander. Partizipation
- P14 **Beteiligung aller Gemeinden**
Gleiche Rechte trotz unterschiedlicher Größe
Austausch über die unterschiedlichen Traditionen und Zukunftserwartungen
Suche nach Kompromissen und gemeinsamen Wegen Partizipation
- P17 Von Vorteil ist, wenn die fusionierenden Gemeinden von vergleichbarer Größe und Struktur (ländlich /städtisch) sind, sowie gemeinsame Bezugsräume haben. In der ersten Phase sollte möglichst viel vom alten Gemeindeleben erhalten bleiben, damit die Fusion nicht als Verlust wahrgenommen wird. Erst sukzessive sollten Gottesdienste und Gemeindeveranstaltungen zusammengelegt werden.
Die Schließung von Einrichtungen, Kirchen oder Verkauf von Häusern mit der Fusion zu verbinden, hat den Nachteil, dass die Fusion als negativ wahrgenommen wird. **Ebenso wichtig ist es bei Entscheidungen über Kürzungen bei Gebäuden oder Friedhöfen alle Gemeindeglieder (ob mit oder ohne Amt) einzubeziehen und insbesondere bei Kirchen und Friedhöfen auch möglichst die ganze Dorfgemeinschaft.** Vorteilhaft ist hierbei, nicht eine Kürzung zu beschließen, sondern gemeinsam nach alternativen Nutzungsmöglichkeiten zu suchen, um die Fusion nicht negativ zu überlasten. Partizipation
- P22 Gemeinsames Essen. Kein Witz!
Ehrenamtsfest mit allen beteiligten Gemeinden, Entwicklung von Projekten in gemeinsamen KGR-Sitzungen. Aber vor allem: Essen! Partizipation
- P31 regelmäßige gemeinsame Treffen, umfassende Infos, **Einbeziehung von den Vorstellungen aller** Partizipation
- P37 Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere
INformationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent
Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise
keine Informationsvorsprünge
Verlustängste klären
sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten
gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name
gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätstbildung Partizipation
- P47 Geduld. Oftmals sind die schwierigsten Momente auf Augenhöhe zu bleiben in unserem Fusionsprozess, wenn ein Gremium eine Entscheidung noch nicht getroffen hat. Die anderen Gremien und Akteur*innen wollen voran und weiter und sehen die Mehrheit hinter sich. Hier ist es eine große Herausforderung die Geduld zu bewahren, **"alle mitzunehmen"**. Zugleich hat man es , dass wenn man auf alle warten würde, man nie voran kommt. Also braucht es eine gut ausgebaute Toleranz, auch nochmal eine Diskussion zu wiederholen, um alle mitzunehmen. Partizipation

P09	Respektvolle und wertschätzender Umgang , Einbeziehung in den Prozess und offene Informationskultur. Keine "Zweiklassengesellschaft". Einhalten von Absprachen. Gewichtung von "Machtposition" vs. Kompetenzposition im Entscheidungsprozess hinterfragen.	Respektvoller Umgang
P19	Achtsamkeit und Grenzachtung , sowie eine gute Streitkultur, konstruktiv und wohlwollend.	Respektvoller Umgang
P27	Personen, die für die Fusion "brennen" und die mit Herzblut und gutem Charisma den Fusionsgedanken zu den Menschen in den Gemeinden bringen. Die Augenhöhe wird auch dadurch gefördert, dass Vorurteile: "Die wollen uns ja nur über den Tisch ziehen" benannt und ausgeräumt werden. Das die Notwendigkeit beider Gemeinden zur Fusion offen gemacht und auch eigene Defizite benannt werden: Was ist bei euch toll, bei uns nicht so - deshalb wollen wir von euch lernen, eure Dinge übernehmen. Es braucht einen wertschätzenden und anerkennenden Umgang zwischen den Gemeinden, die fusionieren möchten.	Respektvoller Umgang
P41	Wenn eine gegenseitige Wertschätzung vorhanden ist.	Respektvoller Umgang
P47	Geduld. Oftmals sind die schwierigsten Momente auf Augenhöhe zu bleiben in unserem Fusionsprozess, wenn ein Gremium eine Entscheidung noch nicht getroffen hat. Die anderen Gremien und Akteur*innen wollen voran und weiter und sehen die Mehrheit hinter sich. Hier ist es eine große Herausforderung die Geduld zu bewahren, "alle mitzunehmen". Zugleich hat man es , dass wenn man auf alle warten würde, man nie voran kommt. Also braucht es eine gut ausgebaute Toleranz, auch nochmal eine Diskussion zu wiederholen, um alle mitzunehmen.	Respektvoller Umgang
P51	Andere Meinungen nicht abwerten, sondern versuchen, die Ursachen herauszufinden und zu hören. Kritische Stimmen anhören, bedenken ernst nehmen, denn sie wirken auch nach der Fusion weiter.	Respektvoller Umgang
P65	Jedes Anliegen wird ernst genommen	Respektvoller Umgang
P68	gegenseitiger Respekt - regelmäßige Gespräche - im besten Fall hatten alle Seiten das Bedürfnis zu fusionieren - im besten Fall gibt es nicht einen reichen (oder großen)und einen armen (oder kleinen) Partner	Respektvoller Umgang
P70	gegenseitige Wertschätzung mit klarem Blick für die eigenen Stärken und Schwächen und die der Fusionspartner*innen Beteiligung ohne Rücksicht auf Größe der KG und ohne Zuschreibungen (z. B. das ist ... die kleinere mit dem "blauen Brief", ... die kleinere mit vielen Alten, .. die große schon mal fusionierte, die sich immer noch nicht vom zweiten Standort trennen konnte) Zuhören!	Respektvoller Umgang
P09	Respektvolle und wertschätzender Umgang, Einbeziehung in den Prozess und offene Informationskultur. Keine "Zweiklassengesellschaft". Einhalten von Absprachen. Gewichtung von "Machtposition" vs. Kompetenzposition im Entscheidungsprozess hinterfragen.	Respektvoller Umgang
P15	Wenn alle gleich ernsthaft arbeiten , wenn Rücksicht auf die kleinen genommen werden, wenn Heiligtümer wertgeschätzt werden, wenn	Respektvoller Umgang

man so früh fusioniert, das noch niemand so unter Druck steht, dass es unbedingt gut gehen muss.

- | | | |
|-----|--|-------------|
| P74 | sich früh gegenseitig in Entscheidungsprozesse einzubinden (konkretes Beispiel: alle Fusionsgemeinden haben Mitspracherechte in einer Personalangelegenheit, die noch vor der Fusion entschieden wird, aber später nach der Fusion noch Einfluss auf alle Fusionsgemeinden haben wird.) | Transparenz |
| P03 | Neben der paritätischen Besetzung der Steuerungsgruppe muss ständig eine gute Rückbindung an der Kirchengemeinderäte erfolgen. Das schließt auch die eine oder andere ‚Ehrenrunde‘ ein, wenn ein KGR zu einer Vorlage der Steuerungsgruppe doch noch mal Diskussionsbedarf anmeldet. | Transparenz |
| P06 | möglichst viel Kommunikation auf allen Ebenen | Transparenz |
| P09 | Respektvolle und wertschätzender Umgang, Einbeziehung in den Prozess und offene Informationskultur. Keine "Zweiklassengesellschaft". Einhalten von Absprachen. Gewichtung von "Machtposition" vs. Kompetenzposition im Entscheidungsprozess hinterfragen. | Transparenz |
| P12 | Offenheit, Klarheit, ehrliche Kommunikation, Anerkennung der jeweils eigenen Interessen und Befürchtungen, Abwägen aller Veränderungen... | Transparenz |
| P16 | Die Offenlegung aller Ressourcen und die Unterstützung durch Kirchenkreisverwaltung und professionelle Organisation- und Teamberatung | Transparenz |
| P20 | Stimmen nicht nach Größe der Fusionsgemeinden vergeben. möglichst klar Einsicht in finanzielle Situation der Fusionsgemeinden. Große Anschaffungspläne bekannt geben. Sparbeträge erstmal bei Fusionsgemeinde lassen. | Transparenz |
| P20 | Stimmen nicht nach Größe der Fusionsgemeinden vergeben. möglichst klar Einsicht in finanzielle Situation der Fusionsgemeinden. Große Anschaffungspläne bekannt geben. Sparbeträge erstmal bei Fusionsgemeinde lassen. | Transparenz |
| P23 | Ehrlichkeit und Offenheit fördert eine Augenhöhe bei den Verhandlungen und wenn alle Beteiligte den Mehrwert der Fusion erkennen. | Transparenz |
| P27 | Personen, die für die Fusion "brennen" und die mit Herzblut und gutem Charisma den Fusionsgedanken zu den Menschen in den Gemeinden bringen.
Die Augenhöhe wird auch dadurch gefördert, dass Vorurteile: "Die wollen uns ja nur über den Tisch ziehen" benannt und ausgeräumt werden.
Das die Notwendigkeit beider Gemeinden zur Fusion offen gemacht und auch eigene Defizite benannt werden: Was ist bei euch toll, bei uns nicht so - deshalb wollen wir von euch lernen, eure Dinge übernehmen.
Es braucht einen wertschätzenden und anerkennenden Umgang zwischen den Gemeinden, die fusionieren möchten. | Transparenz |
| P31 | regelmäßige gemeinsame Treffen, umfassende Infos, Einbeziehung von den Vorstellungen aller | Transparenz |
| P32 | ausreichender Zeithorizont
Transparenz | Transparenz |
| P33 | Bildung einer Steuerungsgruppe aus Mitgliedern der fusionierenden Kirchengemeinderäte die durch externe Prozessbegleiter in dem Prozess begleitet wird. Förderung eines offenen und ehrlichen | Transparenz |

Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.).

- | | | |
|-----|---|-------------|
| P37 | <p>Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere</p> <p>Informationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent
 Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise
 keine Informationsvorsprünge
 Verlustängste klären
 sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten
 gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name
 gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätsbildung</p> | Transparenz |
| P37 | <p>Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere</p> <p>Informationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent
 Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise
 keine Informationsvorsprünge
 Verlustängste klären
 sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten
 gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name
 gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätsbildung</p> | Transparenz |
| P37 | <p>Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere</p> <p>Informationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent
 Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise
 keine Informationsvorsprünge
 Verlustängste klären
 sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten
 gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name
 gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätsbildung</p> | Transparenz |
| P39 | <p>regelmäßiger offener Austausch, möglichst von einer externen Person moderiert</p> | Transparenz |
| P43 | <p>Gespräche, Gespräche, Gespräche
 - Das Gesagte muss in die Ergebnisse einfließen, was aber nicht immer gelingen kann.
 - Nicht so tun, als wäre alles möglich. Ist es nicht.
 Trauerprozesse sind unvermeidlich.</p> | Transparenz |
| P58 | <p>Neutrale Moderation
 Regelmäßige Treffen
 Informationsmöglichkeiten, z.B. auf der Homepage oder im Gemeindebrief
 Ansprechbarkeit signalisieren
 v.a. Treffen fördern - wen man kennt, hat man nicht unbedingt mehr als Schreckgespenst im Kopf</p> | Transparenz |
| P67 | <p>Klare Infos (z.B. Ruhestandsplanung von Pastor*innen und Mitarbeiter*innen), Offenlegung der Finanzen und der Baulasten (Sanierungsstau?)
 Verabredung von Abstimmungs-Verfahren bei Dissens zwischen den KGRs der fusionierenden Gemeinden ...</p> | Transparenz |
| P67 | <p>Klare Infos (z.B. Ruhestandsplanung von Pastor*innen und Mitarbeiter*innen), Offenlegung der Finanzen und der Baulasten (Sanierungsstau?)
 Verabredung von Abstimmungs-Verfahren bei Dissens zwischen den KGRs der fusionierenden Gemeinden ...</p> | Transparenz |

P74	sich früh gegenseitig in Entscheidungsprozesse einzubinden (konkretes Beispiel: alle Fusionsgemeinden haben Mitspracherechte in einer Personalangelegenheit, die noch vor der Fusion entschieden wird, aber später nach der Fusion noch Einfluss auf alle Fusionsgemeinden haben wird.)	Transparenz
P43	Gespräche, Gespräche, Gespräche - Das Gesagte muss in die Ergebnisse einfließen, was aber nicht immer gelingen kann. - Nicht so tun, als wäre alles möglich. Ist es nicht. Trauerprozesse sind unvermeidlich.	Visionsentwicklung
P12	Offenheit, Klarheit, ehrliche Kommunikation, Anerkennung der jeweils eigenen Interessen und Befürchtungen, Abwägen aller Veränderungen...	Visionsentwicklung
P14	Beteiligung aller Gemeinden Gleiche Rechte trotz unterschiedlicher Größe Austausch über die unterschiedlichen Traditionen und Zukunftserwartungen Suche nach Kompromissen und gemeinsamen Wegen	Visionsentwicklung
P17	Von Vorteil ist, wenn die fusionierenden Gemeinden von vergleichbarer Größe und Struktur (ländlich /städtisch) sind, sowie gemeinsame Bezugsräume haben. In der ersten Phase sollte möglichst viel vom alten Gemeindeleben erhalten bleiben, damit die Fusion nicht als Verlust wahrgenommen wird. Erst sukzessive sollten Gottesdienste und Gemeindeveranstaltungen zusammengelegt werden. Die Schließung von Einrichtungen, Kirchen oder Verkauf von Häusern mit der Fusion zu verbinden, hat den Nachteil, dass die Fusion als negativ wahrgenommen wird. Ebenso wichtig ist es bei Entscheidungen über Kürzungen bei Gebäuden oder Friedhöfen alle Gemeindeglieder (ob mit oder ohne Amt) einzubeziehen und insbesondere bei Kirchen und Friedhöfen auch möglichst die ganze Dorfgemeinschaft. Vorteilhaft ist hierbei, nicht eine Kürzung zu beschließen, sondern gemeinsam nach alternativen Nutzungsmöglichkeiten zu suchen, um die Fusion nicht negativ zu überlasten.	Visionsentwicklung
P22	Gemeinsames Essen. Kein Witz! Ehrenamtsfest mit allen beteiligten Gemeinden, Entwicklung von Projekten in gemeinsamen KGR-Sitzungen. Aber vor allem: Essen!	Visionsentwicklung
P34	wenn eine ähnliche finanzielle Lage vorherrscht wenn aus jeder Gemeinde Gebäude aufgegeben werden wenn eine klare Konzeption der neuen Kirchgemeinde vorliegt	Visionsentwicklung
P37	Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere INformationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise keine Informationsvorsprünge Verlustängste klären sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätbildung	Visionsentwicklung
P48	Gewinn/Nutzen Abwägung realistische Sicht mit wenn, dann eröffnet Spielräume und motiviert zum Durchhalten	Visionsentwicklung
P52	z.b. eine gemeinsame Bewertung aller beteiligten Verantwortungsträger durch eine Nutzwertanalyse.	Visionsentwicklung

P74	sich früh gegenseitig in Entscheidungsprozesse einzubinden (konkretes Beispiel: alle Fusionsgemeinden haben Mitspracherechte in einer Personalangelegenheit, die noch vor der Fusion entschieden wird, aber später nach der Fusion noch Einfluss auf alle Fusionsgemeinden haben wird.)	Visionsentwicklung
P75	Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch, gemeinsames übergeordnetes Ziel , Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen, regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozesses. Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur.	Visionsentwicklung
P15	Wenn alle gleich ernsthaft arbeiten, wenn Rücksicht auf die kleinen genommen werden, wenn Heiligtümer wertgeschätzt werden, wenn man so früh fusioniert, das noch niemand so unter Druck steht, dass es unbedingt gut gehen muss.	Zeitpunkt der Fusion
P37	Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere INformationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise keine Informationsvorsprünge Verlustängste klären sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätsbildung	Zeitpunkt der Fusion
P60	Genug Zeit und Möglichkeiten der Begegnung, um den Fusionsprozess zu gestalten. Paritätische Besetzung in den gemeinschaftlichen Gremien, die sich mit der Fusion befassen (z.B. in einer Steuerungsgruppe).	Zeitpunkt der Fusion
P18	die Identifikation vieler Personen mit der neuen einen Gemeinde	Zusammenwachsen
P37	Im Idealfall, wenn nicht eine Gemeinde mehr aufgeben muss als andere INformationsaustausch auf allen Ebenen sehr transparent Mitsprachemöglichkeiten für alle in gleicher Weise keine Informationsvorsprünge Verlustängste klären sofortige Ehrlichkeit bei Einschnitten gegebenfalls komplett neuer- neutraler Name gemeinsames projekt entwickeln / annehmen für eine neue Identitätsbildung	Zusammenwachsen
P09	Respektvolle und wertschätzender Umgang, Einbeziehung in den Prozess und offene Informationskultur. Keine "Zweiklassengesellschaft". Einhalten von Absprachen. Gewichtung von "Machtposition" vs. Kompetenzposition im Entscheidungsprozess hinterfragen.	Zusammenwachsen
P22	Gemeinsames Essen. Kein Witz! Ehrenamtsfest mit allen beteiligten Gemeinden, Entwicklung von Projekten in gemeinsamen KGR-Sitzungen. Aber vor allem: Essen!	Zusammenwachsen
P42	Teambildungsmaßnahmen , Supervision, Begleitung des Prozesses von außen	Zusammenwachsen
P49	Unterschiedliche Gemeindegößen und Geschwindigkeiten nicht bewerten, sondern reflektieren und angemessen behandeln.	Zusammenwachsen

Zwischendurch auch einmal gemeinsam treffen, ohne zu arbeiten, sondern geselliges Beisammensein fördern.

- | | | |
|-----|---|-----------------|
| P57 | Begegnungen | Zusammenwachsen |
| P58 | Neutrale Moderation
Regelmäßige Treffen
Informationsmöglichkeiten, z.B. auf der Homepage oder im Gemeindebrief
Ansprechbarkeit signalisieren
v.a. Treffen fördern - wen man kennt, hat man nicht unbedingt mehr als Schreckgespenst im Kopf | Zusammenwachsen |
| P69 | Gegenseitiges Kennenlernen
Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen der anderen
Offenheit für Neues | Zusammenwachsen |
| P73 | sich gegenseitig Kennenlernen nimmt die Angst vor der Veränderung | Zusammenwachsen |
| P75 | Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch , gemeinsames übergeordnetes Ziel, Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen, regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozessess.
Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur. | Zusammenwachsen |
| P75 | Moderation und Begleitung "von außen" mit modernen Methoden (Mindmap, setzen von Milestones etc.), Kennenlernen und Austausch, gemeinsames übergeordnetes Ziel, Arbeitsgruppen zu einzelnen Bereichen, regelmäßige Treffen der Beteiligten, regelmäßiger Blick auf den Fortschritt des Prozessess.
Zusammenbringen der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.) und separate Begleitung und Unterstützung im Hinblick auf die neue Struktur. | Zusammenwachsen |

Kreuzauswertung F1-1

Kreuzauswertung 35: F1-1 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	3,23%	3,23%	0,00%	32,26%	35,48%	25,81%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	12,00%	12,00%	36,00%	36,00%	4,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	4,76%	4,76%	38,10%	42,86%	9,52%	100,00%
Σ	1,30%	1,30%	5,19%	18,18%	36,36%	33,77%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung F1-2

Kreuzauswertung 36: F1-2 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	3,23%	3,23%	9,68%	41,94%	32,26%	9,68%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	12,00%	24,00%	24,00%	36,00%	4,00%	100,00%
[3]	0,00%	4,76%	14,29%	4,76%	38,10%	33,33%	4,76%	100,00%
Σ	1,30%	2,60%	11,69%	25,97%	31,17%	24,68%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung 37: F1-2 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	6,25%	6,25%	0,00%	12,50%	50,00%	18,75%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	11,11%	11,11%	33,33%	33,33%	11,11%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	17,86%	28,57%	25,00%	25,00%	3,57%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	23,08%	30,77%	15,38%	30,77%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Σ	1,30%	2,60%	11,69%	25,97%	31,17%	24,68%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung F1-3

Kreuzauswertung 38: F1-3 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	9,68%	3,23%	22,58%	32,26%	32,26%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	4,00%	4,00%	16,00%	20,00%	52,00%	4,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	4,76%	14,29%	33,33%	38,10%	9,52%	100,00%
Σ	0,00%	5,19%	3,90%	18,18%	28,57%	40,26%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung 39: F1-3 nach geographischer Lage

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	2,33%	2,33%	23,26%	34,88%	37,21%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	13,04%	0,00%	4,35%	17,39%	56,52%	8,70%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	18,18%	27,27%	27,27%	18,18%	9,09%	100,00%
Σ	0,00%	5,19%	3,90%	18,18%	28,57%	40,26%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung F1-4

Kreuzauswertung 40: F1-4 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	9,68%	9,68%	25,81%	22,58%	32,26%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	4,00%	16,00%	20,00%	60,00%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	9,52%	4,76%	33,33%	42,86%	9,52%	100,00%
Σ	0,00%	3,90%	7,79%	16,88%	24,68%	44,16%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung 41: B1-5 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	6,25%	6,25%	31,25%	31,25%	18,75%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	7,69%	23,08%	15,38%	53,85%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	5,88%	11,76%	8,82%	23,53%	47,06%	2,94%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	12,50%	75,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	3,90%	7,79%	16,88%	24,68%	44,16%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung F1-5

Kreuzauswertung 42: F1-5 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	6,45%	3,23%	16,13%	19,35%	29,03%	25,81%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	12,00%	20,00%	8,00%	24,00%	36,00%	0,00%	100,00%
[3]	9,52%	9,52%	4,76%	4,76%	38,10%	19,05%	14,29%	100,00%
Σ	5,19%	7,79%	14,29%	11,69%	29,87%	27,27%	3,90%	100,00%

Codierung F2

	F2 (Freitextantwort)	Codierung
P33	Einbindung externer Prozessbegleiter , Förderung eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.).	(Professionelle, externe) Begleitung
P75	Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusaion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird.	(Professionelle, externe) Begleitung
P17	Die Notwendigkeit der Fusion muss verständlich vermittelt werden, Alternativen sollten klar artikuliert werden ebenso die Chancen und Nachteile einer Fusion. Wichtig sind Gemeindeversammlungen und eine Begleitung des Prozesses im kirchlichen Pressewesen (Gemeindbrief) als Mittel, eine möglichst breite Zahl mit einzubinden und mitzunehmen. Wichtig ist es, auf Ängste einzugehen und versuchen, ihre Kraft zu nehmen. Vorteilhaft ist es, wenn zwischen den fusionierenden Gemeinden schon zuvor eine Zusammenarbeit stattfand (z.B. gemeinsamer Gemeindebrief) und so eine gemeinsame Öffentlichkeit schon vorbereitet wurde.	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P25	Alle müssen die Chance dazu und einen Kenntnisstand haben.	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P42	frühzeitig weit blicken, Transparenz über einzelne Schritte, alle „mitnehmen“ , Raum für Ideen geben	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P52	Die klare, leicht verständliche Begründung der Fusion. Dafür sollte im Vorwege die Möglichkeit einer Beteiligung von Interessierten gegeben werden.	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P62	Man kann nicht ständig jeden fragen. Es muss eine Grundsatzentscheidung getroffen werden, an der alle die Möglichkeit haben, mitzuwirken.	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P67	Viele Gespräche der verantwortlich Leitenden (Pastor*in, KGR-Vorsitz, Propst/Pröpstin, MAV ...) mit den abhängig Beschäftigten und Ehrenamtlichen. Regelmäßige und verständliche Infos über Gründe, Prozessfortschritt und Ziele der Fusion an möglichst viele Gemeindeglieder (und weitere Akteure im Gemeinwesen).	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P15	reden, reden, reden - zuhören, zuhören, zuhören gute Information reichlich Zeit	Geduld
P49	Immer wieder innehalten und reflektieren. Auf die Langsamen Rücksicht nehmen, damit alle im Boot bleiben.	Geduld
P03	Es braucht eine deutliche Klärung der Zuständigkeiten. Die Kirchengemeinderäte der Fusionsgemeinden müssen der Steuerungsgruppe einen klaren Auftrag erteilen, ebenso die	Geplantes Vorgehen

- Steuerungsgruppe ihren Fachausschüssen. Wo ‚die Gemeinde‘ beteiligt wird (einzelne Gruppen oder Personen), muss deutlich sein, muss klar sein, dass es sich um wertvolle Echos handelt, die Entscheidungen jedoch von den gewählten Gremien getroffen werden. Das ist die Sache mit den Fröschen und dem Teich...
- P03 Es braucht eine deutliche Klärung der Zuständigkeiten. **Die Kirchengemeinderäte der Fusionsgemeinden müssen der Steuerungsgruppe einen klaren Auftrag erteilen, ebenso die Steuerungsgruppe ihren Fachausschüssen.** Wo ‚die Gemeinde‘ beteiligt wird (einzelne Gruppen oder Personen), muss deutlich sein, muss klar sein, dass es sich um wertvolle Echos handelt, die Entscheidungen jedoch von den gewählten Gremien getroffen werden. Das ist die Sache mit den Fröschen und dem Teich... Geplantes Vorgehen
- P14 Interesse wecken
Einen gemeinsamen Weg abstecken
Offenheit in der Zielformulierung
Rechtzeitige Absprache von Terminen, die eingehalten werden
gute Protokollierung der einzelnen Verabredungen und Schritte Geplantes Vorgehen
- P14 Interesse wecken
Einen gemeinsamen Weg abstecken
Offenheit in der Zielformulierung
Rechtzeitige Absprache von Terminen, die eingehalten werden
gute Protokollierung der einzelnen Verabredungen und Schritte Geplantes Vorgehen
- P17 Die Notwendigkeit der Fusion muss verständlich vermittelt werden, Alternativen sollten klar artikuliert werden ebenso die Chancen und Nachteile einer Fusion. Wichtig sind Gemeindeversammlungen und eine Begleitung des Prozesses im kirchlichen Pressewesen (Gemeindbrief) als Mittel, eine möglichst breite Zahl mit einzubinden und mitzunehmen.
Wichtig ist es, auf Ängste einzugehen und versuchen, ihre Kraft zu nehmen.
Vorteilhaft ist es, wenn zwischen den fusionierenden Gemeinden schon zuvor eine Zusammenarbeit stattfand (z.B. gemeinsamer Gemeindbrief) und so eine gemeinsame Öffentlichkeit schon vorbereitet wurde. Geplantes Vorgehen
- P32 Transparenz
Fortführung von bewährten Abläufen
Akzeptanz von unterschiedlichen Meinungen
Akzeptanz von Entscheidungen entgegen der eigenen Meinung Geplantes Vorgehen
- P42 **frühzeitig weit blicken**, Transparenz über einzelne Schritte, alle „mitnehmen“, Raum für Ideen geben Geplantes Vorgehen
- P46 **Jeder einzelne Arbeitsbereich (Musik, Jugend etc.) und die dazugehörigen Mitarbeiter*innen müssen intensiv betreut werden. Es müssen auch Zusammenarbeit ausprobiert werden und es muss auch erlaubt sein einzelne Bereiche komplett neu zu strukturieren.** Bei dem Prozess müssen die Mitarbeiter*innen ein größeres Mitspracherecht erhalten als Ehrenamtliche, die Gruppen oder Chöre besuchen. Geplantes Vorgehen
- P47 Einheitliche und eindeutige Klärung, bei welchen Entscheidungsfragen "alle" und bei welchen Entscheidungsfragen gewählte Untergruppen die Auswahl treffen. **Oftmals sind in unserem Prozess einzelne Gremien / bzw. Personen überfordert, weil zu viele Entscheidungsfragen an sie heran getragen werden, die eigtl. auch in dafür gewählte Untergruppen getroffen werden können.** Oftmals scheitert eine Entscheidung in diesen Untergruppen aber daran, dass gerade bei Geplantes Vorgehen

	emotionalen Entscheidungen die Menschen auf eine ganzheitliche Beteiligung beharren. Die kommunizierte Kompetenz der Untergruppen wird in diesen Momenten in der Praxis abgesprochen.	
P48	"Sonderwünsche" sollten einfließen können Ausnahmen zeitlich begrenzen Evaluation betreiben	Geplantes Vorgehen
P75	Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusaion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird.	Geplantes Vorgehen
P75	Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusaion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird.	Geplantes Vorgehen
P09	offene Informationskultur, wertschätzender Umgang, Einhaltung von Absprachen , Fachkompetenz akzeptieren und respektieren	Geplantes Vorgehen
P15	reden, reden, reden - zuhören, zuhören, zuhören gute Information reichlich Zeit	Gespräche
P17	Die Notwendigkeit der Fusion muss verständlich vermittelt werden, Alternativen sollten klar artikuliert werden ebenso die Chancen und Nachteile einer Fusion. Wichtig sind Gemeindeversammlungen und eine Begleitung des Prozesses im kirchlichen Pressewesen (Gemeindbrief) als Mittel, eine möglichst breite Zahl mit einzubinden und mitzunehmen. Wichtig ist es, auf Ängste einzugehen und versuchen, ihre Kraft zu nehmen. Vorteilhaft ist es, wenn zwischen den fusionierenden Gemeinden schon zuvor eine Zusammenarbeit stattfand (z.B. gemeinsamer Gemeindebrief) und so eine gemeinsame Öffentlichkeit schon vorbereitet wurde.	Gespräche
P20	früh informieren, mit einbeziehen Haupt- und Ehrnamtliche	Gespräche
P54	Gespräch , Visitation, Haushalt und Einnahmeteiligung, Stiftungen als Förderer von Projekten, eine Stiftung für Kirchenmusik im ländlichen Raum als Zustiftung für auskömmliche Honorare bei kirchenmusikalischer Arbeit mit Kindern und schulkooperative Arbeit TEO in MV	Gespräche
P67	Viele Gespräche der verantwortlich Leitenden (Pastor*in, KGR-Vorsitz, Propst/Pröpstin, MAV ...) mit den abhängig Beschäftigten und Ehrenamtlichen. Regelmäßige und verständliche Infos über Gründe,	Gespräche

	Prozessfortschritt und Ziele der Fusion an möglichst viele Gemeindeglieder (und weitere Akteure im Gemeinwesen).	
P75	Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusaion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird.	Gespräche
P32	Transparenz Fortführung von bewährten Abläufen Akzeptanz von unterschiedlichen Meinungen Akzeptanz von Entscheidungen entgegen der eigenen Meinung	Offenheit
P35	Siege Antwort zuvor Haltung der OrgaMitglieder - Kompromissbereitschaft und die Sache vor eigenen Wünschen und Festhalten an altem	Offenheit
P37	Es muss klar sein, dass beteiligung nicht bedeutet, dass alle Wünsche erfüllt werden können. Beteiligung und Wunscherfüllung ist nicht identisch. Im Gegenteil kann die Beteiligung helfen, vorhandene Wünsche zu überdenken und an die neuen Realitäten anzupassen	Offenheit
P14	Interesse wecken Einen gemeinsamen Weg abstecken Offenheit in der Zielformulierung Rechtzeitige Absprache von Terminen, die eingehalten werden gute Protokollierung der einzelnen Verabredungen und Schritte	Offenheit
P23	Offenhei , positives Denken und Kompromissbereitschaft.	Offenheit
P73	Sich gegenseitig hören, an und zuhören, Arbeitsbereiche immer paritätisch aus beiden/allen zusammenzulegenden Gemeinden besetzen , und nicht nur zusammen arbeiten sondern auch "Schönes" erleben wie ein gemeinsames Abendessen	Offenheit
P48	"Sonderwünsche" sollten einfließen können Ausnahmen zeitlich begrenzen Evaluation betreiben	Reflexion
P49	Immer wieder innehalten und reflektieren. Auf die Langsamen Rücksicht nehmen, damit alle im Boot bleiben.	Reflexion
P09	offene Informationskultur, wertschätzender Umgang , Einhaltung von Absprachen, Fachkompetenz akzeptieren und respektieren	Respektvoller Umgang
P09	offene Informationskultur, wertschätzender Umgang, Einhaltung von Absprachen, Fachkompetenz akzeptieren und respektieren	Respektvoller Umgang
P32	Transparenz Fortführung von bewährten Abläufen Akzeptanz von unterschiedlichen Meinungen Akzeptanz von Entscheidungen entgegen der eigenen Meinung	Respektvoller Umgang
P40	Alle Organisationsmitglieder müssen auf Augenhöhe sein	Respektvoller Umgang
P08	Eine Fusion als Schrumpfungprojekt ist zum Scheitern verurteilt. Nur wenn man sich gemeinsamer Stärken gewahr wird und diese in den Prozess einbringt, kann etwas neues Wachsen. Der Konsens sollte also nicht sein: Wir müssen, sonst gehen wir unter.	Transparenz

Sondern: Wir wollen endlich wachsen. Es sollten also den Organisationsmitgliedern gezeigt werden, dass das, was ihnen Wichtig ist, erhalten werden, bzw. weiterentwickelt, d.h., lebendig sein soll. Dies darf natürlich kein hohler Euphemismus wie "Kirche mit Hoffnung" sein. **Stattdessen sollte es so konkret wie möglich formuliert werden. Z.B.: Durch die Fusion wollen wir uns besser vernetzen. Im nächsten Jahr wollen wir 5 neue Mitglieder in unserer Gruppe haben.**

P09	offene Informationskultur , wertschätzender Umgang, Einhaltung von Absprachen, Fachkompetenz akzeptieren und respektieren	Transparenz
P11	Organisationsmitglieder = Gemeindemitglieder (so jedenfalls lese ich diesen Begriff) Gemeindeversammlungen, in denen über Vorhaben und später auch Durchführung berichtet wird und in denen es Raum gibt für Nachfragen. Ein gemeinsames Programm für die Gemeinden zu entwickeln, dass auch schon vor der Fusion gelebt wird um ein Gemeinschaftsgefühl und ein Kennenlernen zu ermöglichen. Eine Öffentlichkeitsarbeit, die auch in die Breite Informationen sendet, so dass auch Nichtorganisationsmitglieder Bescheid wissen.	Transparenz
P11	Organisationsmitglieder = Gemeindemitglieder (so jedenfalls lese ich diesen Begriff) Gemeindeversammlungen, in denen über Vorhaben und später auch Durchführung berichtet wird und in denen es Raum gibt für Nachfragen. Ein gemeinsames Programm für die Gemeinden zu entwickeln, dass auch schon vor der Fusion gelebt wird um ein Gemeinschaftsgefühl und ein Kennenlernen zu ermöglichen. Eine Öffentlichkeitsarbeit, die auch in die Breite Informationen sendet, so dass auch Nichtorganisationsmitglieder Bescheid wissen.	Transparenz
P15	reden, reden, reden - zuhören, zuhören, zuhören gute Information reichlich Zeit	Transparenz
P17	Die Notwendigkeit der Fusion muss verständlich vermittelt werden, Alternativen sollten klar artikuliert werden ebenso die Chancen und Nachteile einer Fusion. Wichtig sind Gemeindeversammlungen und eine Begleitung des Prozesses im kirchlichen Pressewesen (Gemeindbrief) als Mittel , eine möglichst breite Zahl mit einzubinden und mitzunehmen. Wichtig ist es, auf Ängste einzugehen und versuchen, ihre Kraft zu nehmen. Vorteilhaft ist es, wenn zwischen den fusionierenden Gemeinden schon zuvor eine Zusammenarbeit stattfand (z.B. gemeinsamer Gemeindebrief) und so eine gemeinsame Öffentlichkeit schon vorbereitet wurde.	Transparenz
P19	gute Dokumentation	Transparenz
P20	früh informieren, mit einbeziehen Haupt- und Ehrenamtliche	Transparenz
P22	Der Fusionsprüfungsprozess braucht in der Tagesordnung einer jeden KGR-Sitzung angemessen Raum. Dort werden die Arbeitsergebnisse und Vorschläge der Steuerungsgruppe vor allen wiedergekaut und abgeseget und andersherum Arbeitsaufträge an die Gruppe gegeben. Für die Gruppe selbst: Essen! Wie gesagt, fördert die gute Stimmung und ermöglicht auch	Transparenz

	denen, die sich nicht so trauen, in Randgesprächen Wesentliches für den Prozess anzumelden.	
P25	Alle müssen die Chance dazu und einen Kenntnisstand haben.	Transparenz
P26	konstante Information Möglichkeiten der Einbeziehung	Transparenz
P27	Es ist ein Bewußtsein zu schaffen, welche Möglichkeiten eine Fusion auf allen Ebenen neben der Notwendigkeit bieten kann: Eine Chance die Kirche in Zukunft gut zu positionieren, mit gemeinsam genutzten Ressource die Gemeinde undn Arbeitsbereiche auf stabile Füße zu stellen und in einer größeren Vielfalt Kirche und die Angebote interessanter und attraktiv zu gestalten - vielleicht um neue Mitglieder anzuziehen :)	Transparenz
P28	Transparenz	Transparenz
P32	Transparenz Fortführung von bewährten Abläufen Akzeptanz von unterschiedlichen Meinungen Akzeptanz von Entscheidungen entgegen der eigenen Meinung	Transparenz
P39	gute öffentlichkeitsarbeit	Transparenz
P42	frühzeitig weit blicken, Transparenz über einzelne Schritte , alle „mitnehmen“, Raum für Ideen geben	Transparenz
P43	Gemeindeglieder sind in der Mehrzahl nicht an einer aktiven Beteiligung interessiert, beschweren und beklagen sich aber hinterher, das kann man wohl nicht ändern und sollte nicht entmutigen. Die Teilnehmerzahlen sind klein. - Das Thema/ die Themen sollten überall angesprochen werden, bei sämtlichen Veranstaltungen (auch bei Kasualgesprächen usw.) und über mindestens 3 Jahre. Sonst rauscht das an der Mehrzahl vorbei.	Transparenz
P51	klären was die Identität der einzelnen Fusionsgemeinden ausmacht. Die verschiedenen Kirchen- und Gemeindebilder miteinander ins Gespräch bringen. In allen Gruppen über die Notwendigkeit, Chancen und Risiken der Fusion sprechen.	Transparenz
P52	Die klare, leicht verständliche Begründung der Fusion. Dafür sollte im Vorwege die Möglichkeit einer Beteiligung von Interessierten gegeben werden.	Transparenz
P54	Gespräch, Visitation, Haushalt und Einnahmeteiligung , Stiftungen als Förderer von Projekten, eine Stiftung für Kirchenmusik im ländlichen Raum als Zustiftung für auskömmliche Honorare bei kirchenmusikalischer Arbeit mit Kindern und schulkooperative Arbeit TEO in MV	Transparenz
P56	Schwierige Frage. Es beteiligen sich nie alle, egal um was es geht. Das Angebot, z.B. in einer Gemeindeversammlung sich zu artikulieren, sollte gemacht werden.	Transparenz
P60	Man kann nicht alle Wünsche der Organisationsmitglieder (Kirchengemeindeglieder) erfüllen. Man kann nicht alle über alles mit entscheiden lassen. Wichtig ist, dass die Organisationsmitglieder rechtzeitig, umfassend und ehrlich informiert werden.	Transparenz
P67	Viele Gespräche der verantwortlich Leitenden (Pastor*in, KGR-Vorsitz, Propst/Pröpstin, MAV ...) mit den abhängig Beschäftigten und Ehrenamtlichen. Regelmäßige und verständliche Infos über Gründe,	Transparenz

	Prozessfortschritt und Ziele der Fusion an möglichst viele Gemeindeglieder (und weitere Akteure im Gemeinwesen).	
P70	Ich kann mir ehrlich gesagt nicht vorstellen, alle Organisationsmitglieder so zu beteiligen. Davon unberührt ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit um die Informationen breit zu streuen.	Transparenz
P72	Die aktuellen Informationen müssen alle Beteiligten direkt erreichen.	Transparenz
P26	konstante Information Möglichkeiten der Einbeziehung	Transparenz
P13	"Alle" müssen sich beteiligt fühlen. Von passiver Information bis hin zu aktiver Mitarbeit. Und wenn es nur ein Fragebogen oder die Möglichkeit einer Wunschpinnwand ist.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P26	konstante Information Möglichkeiten der Einbeziehung	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P43	Gemeindeglieder sind in der Mehrzahl nicht an einer aktiven Beteiligung interessiert, beschwerten und beklagen sich aber hinterher, das kann man wohl nicht ändern und sollte nicht entmutigen. Die Teilnehmerzahlen sind klein. - Das Thema/ die Themen sollten überall angesprochen werden, bei sämtlichen Veranstaltungen (auch bei Kasualgesprächen usw.) und über mindestens 3 Jahre. Sonst rauscht das an der Mehrzahl vorbei.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P46	Jeder einzelne Arbeitsbereich (Musik, Jugend etc.) und die dazugehörigen Mitarbeiter*innen müssen intensiv betreut werden. Es müssen auch Zusammenarbeit ausprobiert werden und es muss auch erlaubt sein einzelne Bereiche komplett neu zu strukturieren. Bei dem Prozess müssen die Mitarbeiter*innen ein größeres Mitspracherecht erhalten als Ehrenamtliche, die Gruppen oder Chöre besuchen.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P47	Einheitliche und eindeutige Klärung, bei welchen Entscheidungsfragen "alle" und bei welchen Entscheidungsfragen gewählte Untergruppen die Auswahl treffen. Oftmals sind in unserem Prozess einzelne Gremien / bzw. Personen überfordert, weil zu viele Entscheidungsfragen an sie heran getragen werden, die eigtl. auch in dafür gewählte Untergruppen getroffen werden können. Oftmals scheitert eine Entscheidung in diesen Untergruppen aber daran, dass gerade bei emotionalen Entscheidungen die Menschen auf eine ganzheitliche Beteiligung beharren. Die kommunizierte Kompetenz der Untergruppen wird in diesen Momenten in der Praxis abgesprochen.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P52	Die klare, leicht verständliche Begründung der Fusion. Dafür sollte im Vorwege die Möglichkeit einer Beteiligung von Interessierten gegeben werden.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P56	Schwierige Frage. Es beteiligen sich nie alle, egal um was es geht. Das Angebot, z.B. in einer Gemeindeversammlung sich zu artikulieren, sollte gemacht werden.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P60	Man kann nicht alle Wünsche der Organisationsmitglieder (Kirchengemeindeglieder) erfüllen. Man kann nicht alle über alles mit entscheiden lassen. Wichtig ist, dass die Organisationsmitglieder rechtzeitig, umfassend und ehrlich informiert werden.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen

P62	Man kann nicht ständig jeden fragen. Es muss eine Grundsatzentscheidung getroffen werden, an der alle die Möglichkeit haben, mitzuwirken.	Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen
P14	Interesse wecken Einen gemeinsamen Weg abstecken Offenheit in der Zielformulierung Rechtzeitige Absprache von Terminen, die eingehalten werden gute Protokollierung der einzelnen Verabredungen und Schritte	Visionsentwicklung
P23	Offenheit, positives Denken und Kompromissbereitschaft.	Visionsentwicklung
P37	Es muss klar sein, dass Beteiligung nicht bedeutet, dass alle Wünsche erfüllt werden können. Beteiligung und Wunscherfüllung ist nicht identisch. Im Gegenteil kann die Beteiligung helfen, vorhandene Wünsche zu überdenken und an die neuen Realitäten anzupassen	Visionsentwicklung
P42	frühzeitig weit blicken, Transparenz über einzelne Schritte, alle „mitnehmen“, Raum für Ideen geben	Visionsentwicklung
P46	Jeder einzelne Arbeitsbereich (Musik, Jugend etc.) und die dazugehörigen Mitarbeiter*innen müssen intensiv betreut werden. Es müssen auch Zusammenarbeit ausprobiert werden und es muss auch erlaubt sein einzelne Bereiche komplett neu zu strukturieren. Bei dem Prozess müssen die Mitarbeiter*innen ein größeres Mitspracherecht erhalten als Ehrenamtliche, die Gruppen oder Chöre besuchen.	Visionsentwicklung
P48	"Sonderwünsche" sollten einfließen können Ausnahmen zeitlich begrenzen Evaluation betreiben	Visionsentwicklung
P54	Gespräch, Visitation, Haushalt und Einnahmeteiligung, Stiftungen als Förderer von Projekten, eine Stiftung für Kirchenmusik im ländlichen Raum als Zustiftung für auskömmliche Honorare bei kirchenmusikalischer Arbeit mit Kindern und schulkooperative Arbeit TEO in MV	Visionsentwicklung
P75	Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird.	Visionsentwicklung
P75	Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird.	Visionsentwicklung
P03	Es braucht eine deutliche Klärung der Zuständigkeiten. Die Kirchengemeinderäte der Fusionsgemeinden müssen der Steuerungsgruppe einen klaren Auftrag erteilen, ebenso die	Wertschätzung

Steuerungsgruppe ihren Fachausschüssen. **Wo ‚die Gemeinde‘ beteiligt wird (einzelne Gruppen oder Personen), muss deutlich sein, muss klar sein, dass es sich um wertvolle Echos handelt, die Entscheidungen jedoch von den gewählten Gremien getroffen werden. Das ist die Sache mit den Fröschen und dem Teich...**

- | | | |
|-----|--|-----------------|
| P47 | Einheitliche und eindeutige Klärung, bei welchen Entscheidungsfragen "alle" und bei welchen Entscheidungsfragen gewählte Untergruppen die Auswahl treffen. Oftmals sind in unserem Prozess einzelne Gremien / bzw. Personen überfordert, weil zu viele Entscheidungsfragen an sie heran getragen werden, die eigtl. auch in dafür gewählte Untergruppen getroffen werden können. Oftmals scheitert eine Entscheidung in diesen Untergruppen aber daran, dass gerade bei emotionalen Entscheidungen die Menschen auf eine ganzheitliche Beteiligung beharren. Die kommunizierte Kompetenz der Untergruppen wird in diesen Momenten in der Praxis abgesprochen. | Wertschätzung |
| P51 | klären was die Identität der einzelnen Fusionsgemeinden ausmacht. Die verschiedenen Kirchen- und Gemeindebilder miteinander ins Gespräch bringen. In allen Gruppen über die Notwendigkeit, Chancen und Risiken der Fusion sprechen. | Wertschätzung |
| P60 | Man kann nicht alle Wünsche der Organisationsmitglieder (Kirchengemeinemitglieder) erfüllen. Man kann nicht alle über alles mit entscheiden lassen.
Wichtig ist, dass die Organisationsmitglieder rechtzeitig, umfassend und ehrlich informiert werden. | Wertschätzung |
| P75 | Aufnahme des IST- Zustandes der Organisationsmitglieder bzw. ihrer Arbeit. Synergieeffekte erkennen. Externe Moderation, wenn es um Zusammenlegen, Streichen oder Verändern geht. Prioritäten schaffen: was muss zur Fusion geklärt sein, was wird sich nach der Fusaion entwickeln - und was erledigt sich durch die Überalterung von Personen. Blick nach vorne: Ziel ist es, in 20-40 Jahren immer noch "da " zu sein. In Kauf nehmen, dass auch etwas auf der Strecke bleibt. Separate Betreuung der Hauptamtlichen (Büro, Küster etc.), da es hier einerseits um zu erhaltende Arbeitsplätze geht, andererseits u.U. eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen erforderlich wird. | Wertschätzung |
| P11 | Organisationsmitglieder = Gemeindeglieder (so jedenfalls lese ich diesen Begriff)
Gemeindeversammlungen, in denen über Vorhaben und später auch Durchführung berichtet wird und in denen es Raum gibt für Nachfragen.
Ein gemeinsames Programm für die Gemeinden zu entwickeln, dass auch schon vor der Fusion gelebt wird um ein Gemeinschaftsgefühl und ein Kennenlernen zu ermöglichen.
Eine Öffentlichkeitsarbeit, die auch in die Breite Informationen sendet, so dass auch Nichtorganisationsmitglieder Bescheid wissen. | Zusammenwachsen |
| P14 | Interesse wecken
Einen gemeinsamen Weg abstecken
Offenheit in der Zielformulierung
Rechtzeitige Absprache von Terminen, die eingehalten werden
gute Protokollierung der einzelnen Verabredungen und Schritte | Zusammenwachsen |
| P22 | Der Fusionsprüfungsprozess braucht in der Tagesordnung einer jeden KGR-Sitzung angemessen Raum. Dort werden die Arbeitsergebnisse und Vorschläge der Steuerungsgruppe vor allen | Zusammenwachsen |

wiedergekaut und abgeseget und andersherum Arbeitsaufträge an die Gruppe gegeben. **Für die Gruppe selbst: Essen! Wie gesagt, fördert die gute Stimmung und ermöglicht auch denen, die sich nicht so trauen, in Randgesprächen Wesentliches für den Prozess anzumelden.**

- | | | |
|-----|---|-----------------|
| P33 | Einbindung externer Prozessbegleiter, Förderung eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander, ggf. Durchführung von Massnahmen, um dies zu erreichen (Supervision, etc.). | Zusammenwachsen |
| P54 | Gespräch, Visitation , Haushalt und Einnahmeteiligung, Stiftungen als Förderer von Projekten, eine Stiftung für Kirchenmusik im ländlichen Raum als Zustiftung für auskömmliche Honorare bei kirchenmusikalischer Arbeit mit Kindern und schulkooperative Arbeit TEO in MV | Zusammenwachsen |
| P73 | Sich gegenseitig hören, an und zuhören, Arbeitsbereiche immer paritätisch aus beiden/allen zusammenzulegenden Gemeinden besetzen, und nicht nur zusammen arbeiten sondern auch "Schönes" erleben wie ein gemeinsames Abendessen | Zusammenwachsen |

Kreuzauswertung G1-1

Kreuzauswertung 43: G1-1 nach Alter

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[2]	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	11,11%	22,22%	33,33%	0,00%	22,22%	11,11%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	7,69%	23,08%	53,85%	15,38%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	13,04%	17,39%	30,43%	17,39%	17,39%	4,35%	100,00%
[6]	0,00%	0,00%	16,67%	20,83%	29,17%	25,00%	8,33%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	6,49%	18,18%	25,97%	24,68%	19,48%	5,19%	100,00%

Kreuzauswertung 44: G1-1 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	18,75%	25,00%	25,00%	18,75%	6,25%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	11,11%	22,22%	22,22%	44,44%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	21,43%	25,00%	25,00%	21,43%	7,14%	100,00%
[3]	0,00%	7,69%	0,00%	30,77%	46,15%	15,38%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	14,29%	14,29%	28,57%	14,29%	28,57%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	25,00%	100,00%
Σ	0,00%	6,49%	18,18%	25,97%	24,68%	19,48%	5,19%	100,00%

Kreuzauswertung G1-2

Kreuzauswertung 45: G1-2 nach Anzahl der Gemeindeglieder

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	27,27%	54,55%	9,09%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	60,00%	10,00%	100,00%
[3]	0,00%	8,33%	0,00%	33,33%	16,67%	33,33%	8,33%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100,00%
[6]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%	0,00%	100,00%
[8]	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	38,46%	53,85%	0,00%	100,00%
[9]	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	1,30%	1,30%	10,39%	23,38%	59,74%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung 46: G1-2 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	6,25%	0,00%	25,00%	25,00%	37,50%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	7,69%	7,69%	23,08%	61,54%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	8,82%	23,53%	61,76%	5,88%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	1,30%	1,30%	10,39%	23,38%	59,74%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung 47: G1-3 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	6,25%	0,00%	25,00%	25,00%	37,50%	6,25%	100,00%
[1]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	77,78%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	3,57%	25,00%	64,29%	7,14%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	23,08%	61,54%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	28,57%	57,14%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	1,30%	1,30%	10,39%	23,38%	59,74%	3,90%	100,00%

Kreuzauswertung G1-3

Kreuzauswertung 48: G1-3 nach Alter

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	22,22%	66,67%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	23,08%	15,38%	61,54%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	4,35%	13,04%	17,39%	26,09%	30,43%	8,70%	100,00%
[6]	0,00%	4,17%	4,17%	20,83%	16,67%	54,17%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	60,00%	0,00%	100,00%
Σ	0,00%	2,60%	5,19%	19,48%	20,78%	49,35%	2,60%	100,00%

Kreuzauswertung G1-4

Kreuzauswertung 49: G1-4 nach Funktion

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
[1]	6,45%	29,03%	9,68%	29,03%	12,90%	9,68%	3,23%	100,00%
[2]	4,00%	8,00%	12,00%	28,00%	16,00%	28,00%	4,00%	100,00%
[3]	14,29%	14,29%	4,76%	23,81%	14,29%	19,05%	9,52%	100,00%
Σ	7,79%	18,18%	9,09%	27,27%	14,29%	18,18%	5,19%	100,00%

Kreuzauswertung 50: G1-5 nach Fusionsbewertung

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	25,00%	25,00%	6,25%	31,25%	6,25%	0,00%	6,25%	100,00%
[1]	11,11%	0,00%	11,11%	11,11%	33,33%	22,22%	11,11%	100,00%
[2]	3,57%	17,86%	3,57%	35,71%	17,86%	14,29%	7,14%	100,00%
[3]	0,00%	23,08%	15,38%	30,77%	7,69%	23,08%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	28,57%	14,29%	14,29%	42,86%	0,00%	100,00%
[5]	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	100,00%
Σ	7,79%	18,18%	9,09%	27,27%	14,29%	18,18%	5,19%	100,00%

Kreuzauswertung G1-5

Kreuzauswertung 51: G1-5 nach Anzahl der Fusionsgemeinden

	0	1	2	3	4	5	k. A.	Σ
nicht fusioniert	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	18,75%	62,50%	6,25%	100,00%
[1]	7,69%	0,00%	7,69%	0,00%	15,38%	69,23%	0,00%	100,00%
[2]	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	14,71%	82,35%	0,00%	100,00%
[3]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
[4]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
[7]	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Σ	1,30%	0,00%	1,30%	3,90%	15,58%	76,62%	1,30%	100,00%

Codierung G2

	G2 (Freitextantwort)	Codierung
P03	Die Gemeindeglieder müssen regelmäßig informiert werden, welche Themen im Prozess verhandelt werden und welche Entscheidungen getroffen wurden. Hinderlich ist die Information über Entscheidungsprozesse, solange Themen unter den Fusionsgemeinden noch strittig sind. Alle Organisationsmitglieder müssen erfahren, dass ihre Fragen und Bedenken gehört und ernst genommen werden.	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P03	Die Gemeindeglieder müssen regelmäßig informiert werden, welche Themen im Prozess verhandelt werden und welche Entscheidungen getroffen wurden. Hinderlich ist die Information über Entscheidungsprozesse, solange Themen unter den Fusionsgemeinden noch strittig sind. Alle Organisationsmitglieder müssen erfahren, dass ihre Fragen und Bedenken gehört und ernst genommen werden.	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P03	Die Gemeindeglieder müssen regelmäßig informiert werden, welche Themen im Prozess verhandelt werden und welche Entscheidungen getroffen wurden. Hinderlich ist die Information über Entscheidungsprozesse, solange Themen unter den Fusionsgemeinden noch strittig sind. Alle Organisationsmitglieder müssen erfahren, dass ihre Fragen und Bedenken gehört und ernst genommen werden.	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P08	KGR-Protokolle, sowie alle anderen Gremien-Protokolle müssen öffentlich einsehbar sein - am Besten im Schaukasten (groß genug) UND im Netz. Jedes Gremium braucht eine klare und eindeutige Aufgabenzuteilung. Sind die Aufgaben erledigt, sollte sich das Gremium auch wieder auflösen. Zu Themen, die Mitarbeitende (Haupt oder Ehrenamt) betreffen, sollten diese mindestens gehört, am besten beteiligt werden. Stets sollte gefragt werden: Wo stehen wir? UND Wo wollen wir hin (in 1 Jahr, in 2 Jahren,...)?	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P09	zeitnahe und offene Informationen, frei "zugängliche" Informationen, Entscheidungsprozess sollte transparent sein, d.h. wie kommt eine Entscheidung zustande, wer hat entschieden, ggf. auf welchen Informationen wurde die Entscheidung gefällt, wurden die "Fachleute" gehört? und ggf. in den Entscheidungsprozess miteinbezogen, wenn nein, warum nicht? werden die Absprachen eingehalten bzw. umgesetzt? Wurde eine Auswertung/Überprüfung der Kommunikationswege vorgenommen und ggf. verbessert?	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P14	Gute Protokolle und deren zeitnahe Versendung Wichtige Themen werden in den dafür vorgesehenen Sitzungen des Organisationsteams besprochen und beschlossen, die dafür notwendigen Informationenn werden allen in gleichem Maß und rechtzeitig zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse der Untergruppen sind für alle zugänglich.	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P14	Gute Protokolle und deren zeitnahe Versendung Wichtige Themen werden in den dafür vorgesehenen Sitzungen des Organisationsteams besprochen und beschlossen, die dafür notwendigen Informationenn werden allen in gleichem Maß und rechtzeitig zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse der Untergruppen sind für alle zugänglich.	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P15	Kommunikation auf verschiedenen Kanälen, persönliche Gespräch, immer wieder davon reden, viel aufschreiben	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse

- P21 **Regelmässige Treffen und emeinsame Dienstbesprechungen bzw. zwischendurch auch Informationsweitergabe z.B. durch Mails. Gelegentlich auch Einladungen zu Gemeindeversammlungen.** (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P22 **Regelmäßige Treffen, Protokolle mit Ergebnissicherung,** einfache Kommunikationswege (Z.B. über eine für alle im Intranet zugängliche Protokollsammlung) Dazu eine Atmosphäre, die auch kritische Wortmeldungen möglich macht. Dabei Sachlichkeit bewahren. Denn kritische Beiträge sind oft sehr emotional gehalten und von Verlustangst motiviert - das anerkennen ohne zu entblößen. Und sachlich bleiben. Verständnisvoll, geduldig, sachlich. (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P23 **Lückenlose Information im gesamten Fusionsprozess.** (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P26 **regelmäßige Information mit Fragemöglichkeit** (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P27 Bei der Frage: "Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten" konnte ich nur 1 ankreuzen, weil ich nicht denke, dass die zu Informierenden das selbst bestimmen sollten.
Es braucht einen stetigen Kommunikations- und Diskursionsfluss, damit die Fusion auch vorankommt und nicht stagniert, weil Leute sich nicht informieren wollen und dann dagegen an stänkern können: "Ich weiß ja von gar nichts"... "Die machen alles unter sich aus" ... Dem muss entgegen gesteuert werden.
Ob Homepage und Co da reichen, bin ich mir nicht sicher. Es braucht viel Begegnung und Gespräche, auch Orte und Möglichkeiten seinen Frust über die ganze Fusion und die Veränderungen rauszulassen.
Es braucht viel Zeit und Fingerspitzengefühl, um Fusionen vorzubereiten, anzuschieben, zu begleiten und dann auch sensibel durchzuführen.
Und dann ist ein großes 5 Tage Fest fällig!! :)
- P31 Zugriff aller zu den Medien (homepage usw)
keine "Geheimgruppen"
vlt schriftliches Festhalten von Ideen, Punkten usw (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P37 Eine einheitliche Sprache klingt nach Geheimabsprachen. Es ist sinnvoll, auch die Knackpunkte zu benennen. Und Konfliktlinien zu bennen. **Aber dennoch die gemeinsame Perspektive zu kommunizieren** (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P39 offene Ohren für Fragen und Zweifel, **regelmäßige Sitzungen/ Versammlungen/** Respekt und offener Umgang mit Konflikten, Sorgen, Ängsten (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P47 **Protokolle**
- Öffentlichkeitsarbeit: Entscheidungen über Kommunikation werden von einem "repräsentativen" Team getroffen, nicht von Einzelpersonen (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
- P48 klare Entscheidungen für begrenzte Aufgabenfelder
Zugänglichkeit von Protokollen, Beratungen (Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse

P56	Der Prozess verläuft nicht kontinuierlich. Es gibt Phasen, in denen es schnell vorangeht und Phasen, in denen mühsame und langwierige Entscheidungsprozesse durchlaufen werden. Das sollte durch kurze Infos über den Stand der Angelegenheit im Gemeindebrief oder im Rahmen der Abkündigungen deutlich werden.	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P58	Verschiedene Medien Genaue Protokolle Regelmäßige Treffen Möglichkeiten der Nachfrage und Kritik	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P60	Ehrlichkeit, Offenheit, Rechtzeitigkeit , die Möglichkeit der Beteiligung in der Form, dass die Organisationsmitglieder sich äußern können und gehört werden	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P65	Öffentliche Darlegung von Schritten und Stand der Dinge	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P66	Keine Geheimabsprachen oder Fraktionsbildungen.	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P70	Regelmäßige Information über die der KG's zur Verfügung stehenden Wege (Gemeindebrief, Newsletter, Homepage); Auskunft bei Nachfragen im persönlichen Gespräch	(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse
P06	dass dies erstmal als notwendig erkannt wird und unterschiedliche Kanäle genutzt werden. Es ist sicherlich hilfreich, wenn jemand diese Aufgabe übernimmt und die Kommunikation steuert	Beweggründe erläutern
P11	Die Nachteile dürfen nicht klein geredet werden. Die Notwendigkeiten, warum eine Fusion von Nöten ist, müssen gut nachvollziehbar dargestellt werden. Es muss einleuchten. Aber eben auch herausstellen, welche Vorteile solch ein Fusion mitsichbringt (z.B. ein Posaunenchor, der nun in allen Gebieten spielt oder eine feste Person für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die für alle Gemeinden zuständig ist)	Beweggründe erläutern
P18	Da nicht jeder entscheiden kann, ist es wichtig, dass die Begründungen für Entscheidungen dokumentiert und nachlesbar sind.	Beweggründe erläutern
P49	Ehrlichkeit in Bezug auf Vorteile und Nachteile der Fusion. Auch wenn das Positive überwiegt, wird es auch Verluste geben, das muss auch angesprochen werden. Eventuelle Veränderungen oder Neuüberlegungen ebenfalls kommunizieren, denn ein solcher Prozess kann nicht von Anfang an genau durchgestylt werden. Manches muss im Laufe der Zeit angepasst werden.	Beweggründe erläutern
P52	Die Begründung der jeweiligen Schritte.	Beweggründe erläutern
P68	Sie muss für alle zugänglich und verständlich sein	Beweggründe erläutern
P73	Uns war immer eine klare Sprache wichtig innerhalb der Entscheider und auch gegenüber der Gemeinden, wir haben nie einen Hehl aus der Notwendigkeit des Zusammengehens gemacht, haben die Probleme der Zukunft benannt.	Beweggründe erläutern
P17	Ehrlichkeit ist das wichtigste. Wichtig ist aber auch die Besonderheiten der einzelnen Glieder erst einmal	Ehrlichkeit

beizubehalten und erst sukzessive zusammenfließen zu lassen.
Ansonsten s. letzte Seite.

- P19 **Klarheit**, zuhören nachfragen können bei Nichtverstehen. Ehrlichkeit
- P42 **Vertrauensbasis**, Augenhöhe, Struktur Ehrlichkeit
- P46 **Bei dem Prozess muss man sehr ehrlich gegenüber allen sein.** Man sollte nichts "schön" reden, denn die Fusion ist auch immer ein "Verlust". Nicht geklärte Strukturen, unterschiedliche, unübersichtliche Ziele und nicht vereinbarte Forderungen führen sofort oder langfristig zu Schwierigkeiten. In dem Fusionprozesse gibt es "Verlierer" oder es gibt Menschen, die sich selbst zu den "Verlierern" zählen.
Eine ehrliche Kommunikation in dem Fusionsprozess ist daher sehr nötig. Ehrlichkeit
- P49 **Ehrlichkeit in Bezug auf Vorteile und Nachteile der Fusion.** Auch wenn das Positive überwiegt, wird es auch Verluste geben, das muss auch angesprochen werden. Eventuelle Veränderungen oder Neuüberlegungen ebenfalls kommunizieren, denn ein solcher Prozess kann nicht von Anfang an genau durchgestylt werden. Manches muss im Laufe der Zeit angepasst werden. Ehrlichkeit
- P60 **Ehrlichkeit, Offenheit**, Rechtzeitigkeit, die Möglichkeit der Beteiligung in der Form, dass die Organisationsmitglieder sich äußern können und gehört werden Ehrlichkeit
- P72 **Vertrauen** Ehrlichkeit
- P03 Die Gemeindeglieder müssen regelmäßig informiert werden, welche Themen im Prozess verhandelt werden und welche Entscheidungen getroffen wurden. Hinderlich ist die Information über Entscheidungsprozesse, solange Themen unter den Fusionsgemeinden noch strittig sind. **Alle Organisationsmitglieder müssen erfahren, dass ihre Fragen und Bedenken gehört und ernst genommen werden.** eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
- P08 KGR-Protokolle, sowie alle anderen Gremien-Protokolle müssen öffentlich einsehbar sein - am Besten im Schaukasten (groß genug) UND im Netz. Jedes Gremium braucht eine klare und eindeutige Aufgabenzuteilung. Sind die Aufgaben erledigt, sollte sich das Gremium auch wieder auflösen. **Zu Themen, die Mitarbeitende (Haupt oder Ehrenamt) betreffen, sollten diese mindestens gehört, am besten beteiligt werden.** Stets sollte gefragt werden: Wo stehen wir? UND Wo wollen wir hin (in 1 Jahr, in 2 Jahren,...)? eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
- P14 Gute Protokolle und deren zeitnahe Versendung Wichtige Themen werden in den dafür vorgesehenen Sitzungen des Organisationsteams besprochen und beschlossen, **die dafür notwendigen Informationenn werden allen in gleichem Maß und rechtzeitig zur Verfügung gestellt.** Die Ergebnisse der Untergruppen sind für alle zugänglich. eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
- P31 **Zugriff aller zu den Medien (homepage usw)** keine "Geheimgruppen"
vlt schriftliches Festhalten von Ideen, Punkten usw eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
- P40 **Alle müssen immer gleich informiert sein** eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden

P60	Ehrlichkeit, Offenheit, Rechtzeitigkeit, die Möglichkeit der Beteiligung in der Form, dass die Organisationsmitglieder sich äußern können und gehört werden	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P69	Offen eigene Wünsche, Bedürfnisse , aber auch Bedenken und Ängste aussprechen können	eine Breite der Organisationsmitglieder einbinden
P12	Zeitfonds ; persönliche Kontakte	Geduld, Zeit nehmen
P22	Regelmäßige Treffen, Protokolle mit Ergebnissicherung, einfache Kommunikationswege (Z.B. über eine für alle im Intranet zugängliche Protokollsammlung) Dazu eine Atmosphäre, die auch kritische Wortmeldungen möglich macht. Dabei Sachlichkeit bewahren. Denn kritische Beiträge sind oft sehr emotional gehalten und von Verlustangst motiviert - das anerkennen ohne zu entblößen. Und sachlich bleiben. Verständnisvoll, geduldig, sachlich.	Geduld, Zeit nehmen
P27	Bei der Frage: "Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten" konnte ich nur 1 ankreuzen, weil ich nicht denke, dass die zu Informierenden das selbst bestimmen sollten. Es braucht einen stetigen Kommunikations- und Diskursionsfluss, damit die Fusion auch vorankommt und nicht stagniert, weil Leute sich nicht informieren wollen und dann dagegen an stänkern können: "Ich weiß ja von gar nichts"... "Die machen alles unter sich aus" ... Dem muss entgegen gesteuert werden. Ob Homepage und Co da reichen, bin ich mir nicht sicher. Es braucht viel Begegnung und Gespräche, auch Orte und Möglichkeiten seinen Frust über die ganze Fusion und die Veränderungen rauszulassen. Es braucht viel Zeit und Fingerspitzengefühl, um Fusionen vorzubereiten, anzuschieben, zu begleiten und dann auch sensibel durchzuführen. Und dann ist ein großes 5 Tage Fest fällig!! :)	Geduld, Zeit nehmen
P56	Der Prozess verläuft nicht kontinuierlich. Es gibt Phasen, in denen es schnell vorangeht und Phasen, in denen mühsame und langwierige Entscheidungsprozesse durchlaufen werden. Das sollte durch kurze Infos über den Stand der Angelegenheit im Gemeindebrief oder im Rahmen der Abkündigungen deutlich werden.	Geduld, Zeit nehmen
P06	dass dies erstmal als notwendig erkannt wird und unterschiedliche Kanäle genutzt werden. Es ist sicherlich hilfreich, wenn jemand diese Aufgabe übernimmt und die Kommunikation steuert	Kommunikationssteuerung
P16	klare Rollenverteilung, wer wann was und wem kommuniziert	Kommunikationssteuerung
P42	Vetrauensbasis, Augenhöhe, Struktur	Kommunikationssteuerung
P43	viele verschiedene Kanäle, - lange nicht alle sind digital verbunden - Die Initiative muss von mehr als dem Amtspersonen ausgehen, KGR muss geschult werden dafür - Das Thema steht auch bei KGR nicht im Zentrum ihres Lebens, also die richtige Intensität finden	Kommunikationssteuerung
P43	viele verschiedene Kanäle, - lange nicht alle sind digital verbunden - Die Initiative muss von mehr als dem Amtspersonen	Kommunikationssteuerung

- ausgehen, KGR muss geschult werden dafür
- Das Thema steht auch bei KGR nicht im Zentrum ihres Lebens, also die richtige Intensität finden
- P46 Bei dem Prozess muss man sehr ehrlich gegenüber allen sein. Man sollte nichts "schön" reden, denn die Fusion ist auch immer ein "Verlust". **Nicht geklärte Strukturen, unterschiedliche, unübersichtliche Ziele und nicht vereinbarte Forderungen führen sofort oder langfristig zu Schwierigkeiten.** In dem Fusionprozesse gibt es "Verlierer" oder es gibt Menschen, die sich selbst zu den "Verlierern" zählen. Eine ehrliche Kommunikation in dem Fusionsprozess ist daher sehr nötig. Kommunikationssteuerung
- P47 Protokolle
- Öffentlichkeitsarbeit: Entscheidungen über Kommunikation werden von einem "repräsentativen" Team getroffen, nicht von Einzelpersonen Kommunikationssteuerung
- P75 **Kommunikationswege müssen klar sein: gemeinsame Dateiablage, regelmäßige Feststellung des Vorankommens, Verantwortlichkeiten müssen zugeordnet und gelebt werden,** Einschaltung von externen Moderatoren (die nicht unbedingt vom Kirchenkreis sein müssen, sondern "von außerhalb") Kommunikationssteuerung
- P09 zeitnahe und offene Informationen, frei "zugängliche" Informationen, Entscheidungsprozess sollte transparent sein, d.h. wie kommt eine Entscheidung zustande, wer hat entschieden, ggf. auf welchen Informationen wurde die Entscheidung gefällt, wurden die "Fachleute" gehört? und ggf. in den Entscheidungsprozess miteinbezogen, wenn nein, warum nicht? werden die Absprachen eingehalten bzw. umgesetzt? **Wurde eine Auswertung/Überprüfung der Kommunikationswege vorgenommen und ggf. verbessert?** Kommunikationssteuerung
- P49 Ehrlichkeit in Bezug auf Vorteile und Nachteile der Fusion. Auch wenn das Positive überwiegt, wird es auch Verluste geben, das muss auch angesprochen werden. **Eventuelle Veränderungen oder Neuüberlegungen ebenfalls kommunizieren, denn ein solcher Prozess kann nicht von Anfang an genau durchgestylt werden. Manches muss im Laufe der Zeit angepasst werden.** Kommunikationssteuerung
- P12 Zeitfonds; **persönliche Kontakte** Persönliche Gespräche
- P15 Kommunikation auf verschiedenen Kanälen, **persönliche Gespräch, immer wieder davon reden**, viel aufschreiben Persönliche Gespräche
- P19 Klarheit, **zuhören nachfragen können bei Nichtverstehen.** Persönliche Gespräche
- P26 **regelmäßige Information mit Fragemöglichkeit** Persönliche Gespräche
- P27 Bei der Frage: "Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten" konnte ich nur 1 ankreuzen, weil ich nicht denke, dass die zu Informierenden das selbst bestimmen sollten. Es braucht einen stetigen Kommunikations- und Diskursionsfluss, damit die Fusion auch vorankommt und nicht stagniert, weil Leute sich nicht informieren wollen und dann dagegen an stänkern können: "Ich weiß ja von gar nichts"... "Die machen alles unter sich aus" ... Dem muss entgegen gesteuert werden. Ob Homepage und Co da reichen, bin ich mir nicht sicher. **Es braucht viel Begegnung und Gespräche**, auch Orte und Persönliche Gespräche

- Möglichkeiten seinen Frust über die ganze Fusion und die Veränderungen rauszulassen.
Es braucht viel Zeit und Fingerspitzengefühl, um Fusionen vorzubereiten, anzuschieben, zu begleiten und dann auch sensibel durchzuführen.
Und dann ist ein großes 5 Tage Fest fällig!! :)
- P39 **offene Ohren für Fragen und Zweifel**, regelmäßige Sitzungen/ Versammlungen/ Respekt und offener Umgang mit Konflikten, Sorgen, Ängsten Persönliche Gespräche
- P54 Telefon, e-mail, **Kaffee, Tee und Wasser** Persönliche Gespräche
- P58 Verschiedene Medien
Genaue Protokolle
Regelmäßige Treffen
Möglichkeiten der Nachfrage und Kritik Persönliche Gespräche
- P70 Regelmäßige Information über die der KG's zur Verfügung stehenden Wege (Gemeindebrief, Newsletter, Homepage);
Auskunft bei Nachfragen im persönlichen Gespräch Persönliche Gespräche
- P17 Ehrlichkeit ist das wichtigste. **Wichtig ist aber auch die Besonderheiten der einzelnen Glieder erst einmal beizubehalten und erst sukzessive zusammenfließen zu lassen.** Ansonsten s. letzte Seite. Unsicherheiten ernstnehmen
- P03 Die Gemeindeglieder müssen regelmäßig informiert werden, welche Themen im Prozess verhandelt werden und welche Entscheidungen getroffen wurden. Hinderlich ist die Information über Entscheidungsprozesse, solange Themen unter den Fusionsgemeinden noch strittig sind. **Alle Organisationsmitglieder müssen erfahren, dass ihre Fragen und Bedenken gehört und ernst genommen werden.** Unsicherheiten ernstnehmen
- P11 **Die Nachteile dürfen nicht klein geredet werden.** Die Notwendigkeiten, warum eine Fusion von Nöten ist, müssen gut nachvollziehbar dargestellt werden. Es muss einleuchten. Aber eben auch herausstellen, welche Vorteile solch ein Fusion mitsichbringt (z.B. ein Posaunenchor, der nun in allen Gebieten spielt oder eine feste Person für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die für alle Gemeinden zuständig ist) Unsicherheiten ernstnehmen
- P22 Regelmäßige Treffen, Protokolle mit Ergebnissicherung, einfache Kommunikationswege (Z.B. über eine für alle im Intranet zugängliche Protokollsammlung)
Dazu eine Atmosphäre, die auch kritische Wortmeldungen möglich macht. Dabei Sachlichkeit bewahren. Denn kritische Beiträge sind oft sehr emotional gehalten und von Verlustangst motiviert - das anerkennen ohne zu entblößen. Und sachlich bleiben. Verständnisvoll, geduldig, sachlich. Unsicherheiten ernstnehmen
- P27 Bei der Frage: "Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten" konnte ich nur 1 ankreuzen, weil ich nicht denke, dass die zu Informierenden das selbst bestimmen sollten.
Es braucht einen stetigen Kommunikations- und Diskursionsfluss, damit die Fusion auch vorankommt und nicht stagniert, weil Leute sich nicht informieren wollen und dann dagegen an stänkern können: "Ich weiß ja von gar nichts" ... "Die machen alles unter sich aus" ...
Dem muss entgegen gesteuert werden.
Ob Homepage und Co da reichen, bin ich mir nicht sicher.
Es braucht viel Begegnung und Gespräche, **auch Orte und** Unsicherheiten ernstnehmen

Möglichkeiten seinen Frust über die ganze Fusion und die Veränderungen rauszulassen.

Es braucht viel Zeit und Fingerspitzengefühl, um Fusionen vorzubereiten, anzuschieben, zu begleiten und dann auch sensibel durchzuführen.

Und dann ist ein großes 5 Tage Fest fällig!! :)

- | | | |
|-----|--|--|
| P37 | Eine einheitliche Sprache klingt nach Geheimabsprachen. Es ist sinnvoll, auch die Knackpunkte zu benennen. Und Konfliktlinien zu benennen. Aber dennoch die gemeinsame Perspektive zu kommunizieren | Unsicherheiten ernstnehmen |
| P39 | offene Ohren für Fragen und Zweifel, regelmäßige Sitzungen/ Versammlungen/ Respekt und offener Umgang mit Konflikten, Sorgen, Ängsten | Unsicherheiten ernstnehmen |
| P46 | Bei dem Prozess muss man sehr ehrlich gegenüber allen sein. Man sollte nichts "schön" reden, denn die Fusion ist auch immer ein "Verlust". Nicht geklärte Strukturen, unterschiedliche, unübersichtliche Ziele und nicht vereinbarte Forderungen führen sofort oder langfristig zu Schwierigkeiten. In dem Fusionsprozess gibt es "Verlierer" oder es gibt Menschen, die sich selbst zu den "Verlierern" zählen. Eine ehrliche Kommunikation in dem Fusionsprozess ist daher sehr nötig. | Unsicherheiten ernstnehmen |
| P49 | Ehrlichkeit in Bezug auf Vorteile und Nachteile der Fusion. Auch wenn das Positive überwiegt, wird es auch Verluste geben, das muss auch angesprochen werden. Eventuelle Veränderungen oder Neuüberlegungen ebenfalls kommunizieren, denn ein solcher Prozess kann nicht von Anfang an genau durchgestylt werden. Manches muss im Laufe der Zeit angepasst werden. | Unsicherheiten ernstnehmen |
| P58 | Verschiedene Medien
Genauere Protokolle
Regelmäßige Treffen
Möglichkeiten der Nachfrage und Kritik | Unsicherheiten ernstnehmen |
| P69 | Offen eigene Wünsche, Bedürfnisse, aber auch Bedenken und Ängste aussprechen können | Unsicherheiten ernstnehmen |
| P06 | dass dies erstmal als notwendig erkannt wird und unterschiedliche Kanäle genutzt werden. Es ist sicherlich hilfreich, wenn jemand diese Aufgabe übernimmt und die Kommunikation steuert | verschiedene Kommunikationskanäle nutzen |
| P08 | KGR-Protokolle, sowie alle anderen Gremien-Protokolle müssen öffentlich einsehbar sein - am Besten im Schaukasten (groß genug) UND im Netz. Jedes Gremium braucht eine klare und eindeutige Aufgabenzuteilung. Sind die Aufgaben erledigt, sollte sich das Gremium auch wieder auflösen. Zu Themen, die Mitarbeitende (Haupt oder Ehrenamt) betreffen, sollten diese mindestens gehört, am besten beteiligt werden. Stets sollte gefragt werden: Wo stehen wir? UND Wo wollen wir hin (in 1 Jahr, in 2 Jahren,...)? | verschiedene Kommunikationskanäle nutzen |
| P09 | zeitnahe und offene Informationen, frei "zugängliche" Informationen, Entscheidungsprozess sollte transparent sein, d.h. wie kommt eine Entscheidung zustande, wer hat entschieden, ggf. auf welchen Informationen wurde die Entscheidung gefällt, wurden die "Fachleute" gehört? und ggf. in den Entscheidungsprozess miteinbezogen, wenn nein, warum nicht? werden die Absprachen eingehalten bzw. | verschiedene Kommunikationskanäle nutzen |

umgesetzt? **Wurde eine Auswertung/Überprüfung der Kommunikationswege vorgenommen und ggf. verbessert?**

- P13 **funktionierende Hard- und Software, gerne mit Unterstützung von Seiten des Kirchenkreises** verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P14 Gute Protokolle und deren zeitnahe Versendung
Wichtige Themen werden in den dafür vorgesehenen Sitzungen des Organisationsteams besprochen und beschlossen, die dafür notwendigen Informationen werden allen in gleichem Maß und rechtzeitig zur Verfügung gestellt.
Die Ergebnisse der Untergruppen sind für alle zugänglich. verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P15 **Kommunikation auf verschiedenen Kanälen**, persönliche Gespräch, immer wieder davon reden, viel aufschreiben verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P22 Regelmäßige Treffen, Protokolle mit Ergebnissicherung, **einfache Kommunikationswege (Z.B. über eine für alle im Intranet zugängliche Protokollsammlung)**
Dazu eine Atmosphäre, die auch kritische Wortmeldungen möglich macht. Dabei Sachlichkeit bewahren. Denn kritische Beiträge sind oft sehr emotional gehalten und von Verlustangst motiviert - das anerkennen ohne zu entblößen. Und sachlich bleiben. Verständnisvoll, geduldig, sachlich. verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P25 **Es sind verschiedene Kanäle notwendig, um alle Zielgruppen zu erreichen.** verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P27 Bei der Frage: "Der Rhythmus, in dem alle Organisationsmitglieder informiert werden, muss von denen entschieden werden, die informiert werden möchten" konnte ich nur 1 ankreuzen, weil ich nicht denke, dass die zu Informierenden das selbst bestimmen sollten.
Es braucht einen stetigen Kommunikations- und Diskursionsfluss, damit die Fusion auch vorankommt und nicht stagniert, weil Leute sich nicht informieren wollen und dann dagegen anstänkern können: "Ich weiß ja von gar nichts"...
"Die machen alles unter sich aus" ...
Dem muss entgegen gesteuert werden.
Ob Homepage und Co da reichen, bin ich mir nicht sicher.
Es braucht viel Begegnung und Gespräche, auch Orte und Möglichkeiten seinen Frust über die ganze Fusion und die Veränderungen rauszulassen.
Es braucht viel Zeit und Fingerspitzengefühl, um Fusionen vorzubereiten, anzuschieben, zu begleiten und dann auch sensibel durchzuführen.
Und dann ist ein großes 5 Tage Fest fällig!! :) verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P28 **Praktikable und zuverlässig funktionierende Kommunikationswege** verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P32 **Mischung aus persönlicher, schriftlicher und digitale Kommunikation**
Treffen in der gesamten Region
Formate zum persönlichen Kennenlernen verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- P33 **sehr gute Kommunikationskanäle / -strukturen** verschiedene Kommunikationskanäle nutzen

P35	technisches know-how, mediennutzungskompetenz	verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
P43	viele verschiedene Kanäle, - lange nicht alle sind digital verbunden - Die Initiative muss von mehr als dem Amtspersonen ausgehen, KGR muss geschult werden dafür - Das Thema steht auch bei KGR nicht im Zentrum ihres Lebens, also die richtige Intensität finden	verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
P54	Telefon, e-mail, Kaffee, Tee und Wasser	verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
P56	Der Prozess verläuft nicht kontinuierlich. Es gibt Phasen, in denen es schnell vorangeht und Phasen, in denen mühsame und langwierige Entscheidungsprozesse durchlaufen werden. Das sollte durch kurze Infos über den Stand der Angelegenheit im Gemeindebrief oder im Rahmen der Abkündigungen deutlich werden.	verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
P58	Verschiedene Medien Genauere Protokolle Regelmäßige Treffen Möglichkeiten der Nachfrage und Kritik	verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
P67	S.o. Bisherige Kommunikationswege nicht im laufenden Fusionsprozess aufgeben (damit es nicht z.B. heißt: "Fusion heißt also: Ich bekomme keinen Gemeindebrief mehr ins Haus, sondern muss jetzt alles im Internet suchen?")	verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
P70	Regelmäßige Information über die der KG's zur Verfügung stehenden Wege (Gemeindebrief, Newsletter, Homepage); Auskunft bei Nachfragen im persönlichen Gespräch	verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
P08	KGR-Protokolle, sowie alle anderen Gremien-Protokolle müssen öffentlich einsehbar sein - am Besten im Schaukasten (groß genug) UND im Netz. Jedes Gremium braucht eine klare und eindeutige Aufgabenzuteilung. Sind die Aufgaben erledigt, sollte sich das Gremium auch wieder auflösen. Zu Themen, die Mitarbeitende (Haupt oder Ehrenamt) betreffen, sollten diese mindestens gehört, am besten beteiligt werden. Stets sollte gefragt werden: Wo stehen wir? UND Wo wollen wir hin (in 1 Jahr, in 2 Jahren,...)?	Visionsentwicklung
P37	Eine einheitliche Sprache klingt nach Geheimabsprachen. Es ist sinnvoll, auch die Knackpunkte zu benennen. Und Konfliktlinien zu benennen. Aber dennoch die gemeinsame Perspektive zu kommunizieren	Visionsentwicklung
P44	Realismus. Keine Traumschlösser.	Visionsentwicklung

Anhang D: Hypothesenbildung für eine gelingende Fusion

Eingeschlossene Aussagen	CLXXIV
Eingeschlossene Codes	CLXXV
Hypothese 1	CLXXVI
Hypothese 2	CLXXVII
Hypothese 3	CLXXVIII
Hypothese 4	CLXXIX
Hypothese 5	CLXXX
Hypothese 6	CLXXXI
Hypothese 7	CLXXXII
Hypothese 8	CLXXXIII
Hypothese 9	CLXXXIV
Hypothese 10	CLXXXV

Eingeschlossene Aussagen

In die Hypothesenbildung wurden alle Aussagen eingeschlossen, die im Mittel aller Antworten mit 4,00 oder mehr bewertet wurden. Dies trifft auf 16 der 33 Aussagen (48,5%) zu.

Aussage	Mittelwert	Themenbereich	Hypothesenzuordnung
B1-1	4,20	Arbeitsweise	Hypothese 7
B1-4	4,23	Prozessgestaltung	Hypothese 8
D1-1	4,41	Personalentwicklung	Hypothese 10
D1-2	4,56	Personalentwicklung	Hypothese 10
D1-3	4,34	Personalentwicklung	Hypothese 10
D1-4	4,24	Personalentwicklung	Hypothese 10
E1-2	4,29	Prozessgestaltung	Hypothese 8
E1-3	4,32	Prozessgestaltung	Hypothese 8
E1-5	4,25	Prozessinhalte	Hypothese 9
E1-6	4,30	Prozesseinhalte	Hypothese 9
E1-7	4,48	Arbeitsweise	Hypothese 7
E1-8	4,54	Arbeitsweise	Hypothese 7
F1-4	4,00	Partizipation	Hypothese 4
G1-2	4,45	Kommunikation	Hypothese 6
G1-3	4,12	Kommunikation	Hypothese 6
G1-5	4,66	Transparenz	Hypothese 1

Eingeschlossene Codes

In die Hypothesenbildung wurden alle Codes eingeschlossen, die achtmal oder häufiger verwendet wurden. Dies trifft auf 26 der 49 Codes (53,1%) zu.

Code	Codierungs- häufigkeit	Fragen in denen der Code verwendet wurde				Hypothesen- zuordnung
Transparenz	100	B2	D2	E2	F2	Hypothese 1
Paritätische Zusammensetzung	53	B2	E2			Hypothese 2
Zusammenwachsen	37	B2	D2	E2	F2	Hypothese 3
Partizipation	34	B2	D2	E2		Hypothese 4
Arbeitsweise	28	B2				Hypothese 7
(Regelmäßiger) Bericht über Prozesse und Ergebnisse	23	G2				Hypothese 1
Visionsentwicklung	23	ES	F2	G2		Hypothese 5
Respektvoller Umgang	22	B2	D2	E2	F2	Hypothese 3
Bestehendes beachten	20	B2	E2			Hypothese 5
verschiedene Kommunikations- kanäle nutzen	19	G2				Hypothese 6
Gesprächskultur	18	E2				Hypothese 6
Neubeginn gestalten	16	D2				Hypothese 5
Offenheit	16	E2	F2			Hypothese 3
Persönliche Gespräche	15	F2	G2			Hypothese 6
eine Breite der Organisations- mitglieder einbinden	13	F2	G2			Hypothese 4
Geplantes Vorgehen	13	F2				Hypothese 8
(Professionelle, externe) Begleitung	12	E2	F2			Hypothese 8
Kompetenzen	12	B2				Hypothese 4
Zukunftsorientierung	12	B2				Hypothese 5
Geduld	12	D2	E2	F2	G2	Hypothese 3
Unsicherheiten ernstnehmen	11	G2				Hypothese 3
Kommunikationssteuerung	10	G2				Hypothese 6
Regionale Verbundenheit achten	10	D2				Hypothese 3
Verschiedene Formen von Partizipation ermöglichen	9	F2				Hypothese 4
Gleichberechtigung	8	E2				Hypothese 2
Beweggründe erläutern	8	G2				Hypothese 5

Hypothese 1

Themenbereich: **Transparenz**

Thematische Aspekte der Hypothese

- Gute Informationen vom Kirchenkreis (B2)
- **Notwendigkeit** weiterer Strukturveränderungen (B2)
- ergebnisoffene Kommunikation (B2)
- Kommunikation auf Augenhöhe (B2)
- einfache und klare Diskussionen (D2)
- **Verlässlichkeit** (D2)
- Fortlaufendes Prozessupdate in die Gemeinde (D2)
- Verschriftlichen (G2)

- Austauschformate bereits vor der Fusion etablieren (B2)
- Verabredungen für den Fall des Dissens (E2)

- Umgang und Überwindung von Vorurteilen (B2)
- **Vor- und Nachteile diskutieren** (D2)
- **Ziele frühzeitig kommunizieren** (D2)
- Frühzeitige Information / **Gemeinde „mitnehmen“** (D2)
- Umfangreiche und aktuelle Öffentlichkeitsarbeit (F2)
- Offene Informationskultur (E2)
- Protokoll öffentlich einsehbar machen (G2)
- Kein Geheimwissen (E2)
- Gegenseitige Einsicht in interne Dokumente (z.B. Finanzen) (E2)

- offene, ehrliche und **transparente Kommunikation** (G1-5)

Wortlaut der Hypothese

Im Rahmen eines Fusionsprozesses müssen die Gemeindeglieder aktiv einbezogen werden, Vor- und Nachteile diskutiert und insbesondere die Notwendigkeit sowie die Ziele des Prozesses frühzeitig und transparent kommuniziert werden. Entscheidend ist weiterhin eine Verlässlichkeit in den Aussagen.

Hypothese 2

Themenbereich: **Paritätische Zusammensetzung**

Thematische Aspekte der Hypothese

- **Augenhöhe** (B2)
- Gerechtigkeit und Wirksamkeit wird gefördert (B2)
- **Gleichberechtigung** (B2)
- gleiche Anzahl an Stimmen zwischen den Gemeinden (B2)
- ausgewogene Verteilung von Haupt- und Ehrenamtlichen (B2)
- Interessenvertretung aller Standorte (B2)
- Alle Pastor*innen einbeziehen (B2)
- Ausschüsse paritätisch besetzen (B2)
- Mischung aus jung und alt (B2)
- **Beteiligung aller Gruppen** (B2)
- Gleiche Rechte trotz unterschiedlicher Größe (E2)
- Entscheidung nötig: Gleiche Stimmen oder nach GG? (B2)
- Keine zu große Runden, **arbeitsfähig bleiben** (B2)
- Alte KGR-Mitglieder bis zur regulären Neuwahl im Amt (B2)
- Gleiches Stimmrecht (B2)
- Bildung einer Steuerungsgruppe (E2)
- Schwache/kleine Gemeindegebiete aktiv fördern (E2)

Wortlaut der Hypothese

Eine paritätische Zusammensetzung der Gremien fördert die Gleichberechtigung und somit die Augenhöhe im Fusionsprozess. Bei Gremienbesetzungen ist eine Vielfältigkeit der Mitglieder anzustreben und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Gremiengröße im Blick zu behalten.

Hypothese 3

Themenbereich: **Zusammenwachsen**

Thematische Aspekte der Hypothese

- **Gegenseitiger Respekt** (B2)
- Augenhöhe (B2)
- Grenzachtung, Achtsamkeit (B2)
- Gleichbehandlung (B2)
- **Offenheit für ein Zusammenwachsen** (B2)
- **Vertrauen** (B2)
- **Ehrlicher Umgang** (E2)
- Toleranz (D2)
- **Kompromissbereitschaft** (F2)
- Verständnisvoll (G2)

- **Kennenlernen und Austauschmöglichkeiten anbieten** (D2)
- **Gemeinsames Essen** (E2)
- Gutes Netzwerk zur Kommunikation untereinander (B2)
- Identifikation vieler Personen mit der neuen Gemeinde (E2)
- **Interesse wecken** (F2)
- Kompetenzen akzeptieren (F2)

- **Raum für Kritik geben** (D2)
- Ängste davor, dass das „Eigene“ nicht genügend wertgeschätzt wird (D2)
- **Nichts „schön“ reden** (G2)
- Vernetzung zwischen Standortvertreter und Gesamt-KGR (B2)
- Abbau von Hierarchien (D2)
- Ausreichender Zeithorizont, Geduld, auf die Langsamen achten (E2)

Wortlaut der Hypothese

Die Offenheit für das Zusammenwachsen wird durch eine Haltung des gegenseitigen Respekts und Vertrauens gefördert. Intensives Kennenlernen mit Austauschmöglichkeiten weckt das gegenseitige Interesse. Entscheidend ist zudem, Raum für Kritik zu geben, den Fusionsprozess nicht zu idealisieren und durch einen ehrlichen Umgang um eine Kompromissbereitschaft aller Organisationsmitglieder zu werben.

Hypothese 4

Themenbereich: **Partizipation**

Thematische Aspekte der Hypothese	Wortlaut der Hypothese
<ul style="list-style-type: none">▪ frühzeitig und zielgerichtet (F1-4)▪ Kompetenzen nutzen (B2)▪ Einbeziehung aller Gemeinden (B2)▪ Einbindung von „normalen“ Gemeindegliedern (B2)▪ Breite Beteiligung ermöglichen, allen die Chance bieten (F2)▪ Haupt- und Ehrenamtliche Mitarbeitende einbinden (B2)▪ Nicht ständig Alle fragen – Zeitfaktor (F2)▪ Beteiligung an der Verbesserung ermöglichen (D2)▪ Beteiligung aller Gemeinden (E2)▪ Projektartige Mitarbeit ermöglichen (B2)▪ Generationsübergreifende Partizipationsformate (D2)▪ Ehrenamtsfest (E2)▪ Mitsprachrecht (D2)▪ Informieren (D2) und Zugang zu Informationen schaffen (G2)▪ Möglichkeit Bedenken und Ängste ernstnehmen (D2)▪ Grundsatzentscheidung mit allen, Konzeptentscheidungen (F2, Sonstige Erträge)▪ Offenheit für Wünsche und Bedürfnisse (G2)▪ Augenhöhe (B2)▪ Gleichbehandlung (B2)▪ Grenzachtung und Achtsamkeit (B2)	<p>Die Partizipation und die damit einhergehende Gelegenheit zur Beteiligung muss den Organisationsmitgliedern frühzeitig angeboten werden. Dabei sind der Umfang und die Methoden-auswahl von entscheidender Bedeutung, damit die Beteiligung zielgerichtet erfolgt. Weiterhin ist eine projektartige Mitarbeit zu ermöglichen, die die Wahrung persönlicher Grenzen berücksichtigt.</p>

Hypothese 5

Themenbereich: **Zukunft gestalten**

Thematische Aspekte der Hypothese	Wortlaut der Hypothese
<ul style="list-style-type: none">▪ Bisherige Schwerpunkte und Bereiche abbilden (B2)▪ Interessen der unterschiedlichen Gemeinden wiederfinden (B2)▪ Wertschätzung (B2)▪ Identitäten bewahren (B2)▪ Respekt gegenüber dem Bestehenden (B2)▪ Repräsentation aller Gemeindeglieder (B2)▪ Blick auf alle bisherigen Angebote (D2)▪ Zu Beginn möglichst viel Erhalten, damit der „Verlust“ nicht mit der Fusion in Verbindung gebracht wird (E2)▪ Rücklagen zweckbinden (E2)▪ Fusion ist keine Annexion (Sonstige Erträge) ▪ Lust auf ein Miteinander wecken (D2)▪ Gegenseitige Anerkennung fördern (E2)▪ Nichts „überstülpen“ (D2)▪ Gemeinsame gemeindeübergreifende Veranstaltungen (D2) ▪ Hilfreich: Ähnliche Größe, ähnliche Finanzen ▪ Was geht mit den Ressourcen in Zukunft? (B2)▪ Realismus und keine Traumschlösser (G2)▪ Schaffung einer gemeinsamen Vision und klaren Zielen (B2)▪ Feste und Ausflüge planen/durchführen (B2)▪ Gleichgewicht aus Bewahrung und Erneuerung (B2)▪ Innovativ (B2)▪ Zukunftsorientiert (B2)▪ Chancen aufzeigen und begleiten (D2)▪ Nicht kürzen, sondern Alternativen finden (E2)▪ Suche nach Kompromissen (E2)▪ Synergieeffekte erkennen und nutzen (F2)	<p>Die Gestaltung von Zukunftsplänen muss von Realismus und Ressourcenorientierung geprägt sein. Synergieeffekte sind zu identifizieren und zu nutzen. Dabei ist Wertschätzung und Respekt dem bisher Bestehenden entgegenzubringen und bei der Entwicklung gemeinsamer Visionen und klarer Ziele ein Gleichgewicht aus Bewahrung und Innovation zu halten.</p>

Hypothese 6

Themenbereich: **Kommunikation**

Thematische Aspekte der Hypothese

- Regelmäßige Treffen / **Persönliche Gespräche** (E2, G2)
- Augenhöhe (E2)
- Reflektieren auch der Kommunikation (E2, G2)
- Zuhören (E2)
- Fragen ermöglichen (G2)
- Technisches Know-how / Medienkompetenz (G2)
- Verantwortliche für die Kommunikationssteuerung benennen (G2)
- Klare Vereinbarung: wer, was, wann, wem kommuniziert (G2)
- Struktur (G2)
- Klare Kommunikationskanäle (G2)
- Gemeinsame Datenablage (G2), insbesondere Protokolle (G2)
- **Richtige Intensität finden** (G2)
- Einfache Kommunikationswege wählen (G2)
- „Handelnde“ bleiben (Sonstige Erträge)
- **Einheitliche und klare Kommunikationsstruktur** = Sicherheit und Orientierung (G1-2)
- **Nutzung verschiedener Kommunikationsformate** (Homepage, Gemeindebrief, Social Media) (G1-3)

Wortlaut der Hypothese

Ein Kommunikationskonzept, bestehend aus einer einheitlichen Kommunikationsstruktur, klaren Zuständigkeiten und der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, fördert den Fusionsprozess. Persönliche Gespräche müssen angeboten werden und eine geeignete Intensität der Informationsvermittlung im Spannungsfeld des Bedürfnisses nach Informationen und einer Überforderung, gemeinsam gefunden werden.

Hypothese 7

Themenbereich: **Arbeitsweisen**

Thematische Aspekte der Hypothese

- Regelmäßige Berichte über den Stand des Prozesses (E2)
- Klare Aufgabenteilung (B2)
- Ressourcenorientierung (Zeit und Engagement) (B2)
- Verabredung: Was im KGR und was in Ausschüssen? (B2)
- Ausschüsse sollten vorbereiten, KGR entscheiden (B2)
- Gemeinsame Sitzungskultur (übersichtlicher Aufbau) entwickeln (B2)
- Gute Sitzungsleitung (B2)
- Besetzung der Gremien nach Interesse und Fähigkeiten (B2)
- Vermeidung von Über- und Unterforderung (B2)
- Wissenserwerb ermöglichen – sinnvolle Fort- und Weiterbildung anbieten (B2)
- **Kompromissbereitschaft** (F2)
- **Doppelte Strukturen aufheben, Lösungen finden** (B2)
- **Gemeinsame Einigung erzielen über die Arbeitsweisen** (B2)
- Vorsitz-Team gründen, für Einzelperson zu viel (B2)
- **Arbeit auf viele Schultern verteilen** (B2)
- Vertrauen (B2)
- **Gute Dokumentation** (F2)
- Verbindlichkeit in Absprachen (F2)
- **Streitkultur**, konstruktiv und wohlwollend, entwickeln (E2)
- Eindeutige Zuständigkeiten (B1-1)
- **Gute Ablage von Wissen und Informationen** (E1-7)
- **Regelmäßige Reflexion** (E1-8)

Wortlaut der Hypothese

Zu Beginn muss eine gemeinsame Einigung über die Arbeitsweisen erzielt werden. Diese beinhaltet eine Diskussionskultur basierend auf Kompromissbereitschaft. Aufgrund der Steigerung der Komplexität empfiehlt sich, die Leitungsaufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen und gleichzeitig Doppelstrukturen zur Arbeitsentlastung abzubauen. Eine gute Dokumentation und Ablage von Informationen ist für den Fusionsprozess von besonderer Bedeutung. Weiterhin notwendig ist die regelmäßige Reflexion des Fusionsprozesses.

Hypothese 8

Themenbereich: **Prozessgestaltung**

Thematische Aspekte der Hypothese

- **Professionelle Prozessberatung** (B2)
- Begleitung/Supervision (B2)
- Klausurtagung (B2)
- **Fusionsprozess ist mit der Gründung nicht beendet** (E2)
- Steuerungsgruppe bilden (E2), klares gemeinsames Briefing (F2)
- Teambildung (E2)
- Methodenvielfalt (E2)
- Neutralität der Moderation (E2)
- Moderation insbesondere bei konfliktbehafteten Themen (Zusammenlegen, Streichen oder Verändern) (F2)
- Klärung der Zuständigkeiten (F2)
- Gute Dokumentation (F2)
- Frühzeitig weit blicken Visionsentwicklung (F2)
- Ausnahmen zeitlich begrenzen (F2)
- **Priorisieren** (F2)
- **Den Fusionsprozess als Prozess begreifen** (Sonstige Erträge)
- **Prozesse kurzhalten**, ggf. Untergliedern (Sonstige Erträge)
- Nicht reagieren, sondern agieren (Sonstige Erträge)

- Frühzeitige Verständigung über Ziele und Themen (B1-4)
- Externe Prozessbegleitung (E1-2)

Wortlaut der Hypothese

Die Fusion muss als Prozess, weit über die Gründung der neuen Kirchengemeinde hinaus, verstanden werden. Gleichzeitig muss der Prozess kompakt gehalten bzw. untergliedert werden, um ihn verständlich zu gestalten. Gemeinsam muss eine Priorisierung der (konfliktreichen) Themen vorgenommen werden. Eine externe Prozessberatung unterstützt einen Fusionsprozess.

Hypothese 9

Themenbereich: **Prozessinhalte**

Thematische Aspekte der Hypothese	Wortlaut der Hypothese
<ul style="list-style-type: none">▪ Aufgabe von Standorten/Gebäuden ganzheitlich diskutieren (E1-5)▪ Reduktion von Angeboten prüfen (E1-6)▪ Verständigung über die Ziele (B2)▪ Change-Impulse von außen einbeziehen (E2)▪ Frühzeitig Bedarfe, Wünsche und Sorgen erheben (E1-3)▪ Veränderungen unabhängig von Fusionsprozess betrachten	<p>Zu Prozessbeginn müssen Bedarfe, Wünsche und Sorgen erhoben werden und daraus gemeinsame Ziele für den Fusionsprozess formuliert werden. Die Standorte und Angebote sind im Zuge des Fusionsprozesses hinsichtlich ihrer Zukunftstauglichkeit zu überprüfen. Dabei sind jedoch Veränderungen und Anpassungen unabhängig vom Fusionsprozess zu betrachten und zu begründen.</p>

Hypothese 10

Themenbereich: **Personalentwicklung**

Thematische Aspekte der Hypothese	Wortlaut der Hypothese
<ul style="list-style-type: none">▪ Individuelle Personalführung (D1-1)▪ Langfristige Stellenplanung (D1-2)▪ Regelmäßiger, gemeindeübergreifender Austausch (D1-3)▪ Bewusste Teambuilding-Maßnahmen (D1-4)▪ Entwicklung eines Wir-Gefühls (D1-4)▪ Mitarbeitende bei allen arbeitsbereichsspezifischen Themen einbinden (G2)	<p>Angestellte müssen in alle Themen einbezogen werden, die deren Arbeitsbereich betreffen. Eine individuelle Personalführung und eine langfristigen Stellenplanung fördern die Orientierung und das Sicherheitsgefühl der Hauptamtlichen.</p>

Anhang E: Ergebnisse der Abschlussveranstaltung

Phase 1: Diskussion von Auffälligkeiten in der digitalen Befragung	CLXXXVII
Diskussionsfrage A	CLXXXVIII
Diskussionsfrage B	CLXXXIX
Diskussionsfrage C	CXC
Diskussionsfrage D	CXCI
Diskussionsfrage E	CXCII
Diskussionsfrage F	CXCIII
Diskussionsfrage G	CXCIV
Diskussionsfrage H	CXCV
Phase 2: Kommunikative Validierung der Hypothesen für eine gelingende Fusion.....	CXCVI
Hypothese 1: Transparenz.....	CXCVII
Hypothese 2: Paritätische Zusammensetzung	CXCVIII
Hypothese 3: Zusammenwachsen.....	CXCIX
Hypothese 4: Partizipation	CC
Hypothese 5: Zukunft gestalten	CCI
Hypothese 6: Kommunikation	CCII
Hypothese 7: Arbeitsweisen.....	CCIII
Hypothese 8: Prozessgestaltung	CCIV
Hypothese 9: Prozessinhalte	CCV
Hypothese 10: Personalentwicklung.....	CCVI

Phase 1: Diskussion von Auffälligkeiten in der digitalen Befragung

Kleingruppe	Funktionen der Gruppenmitglieder		
1	Pastor*innen		
2	Ehrenamtliche Kirchengemeinderäte		
3	Pastor*innen, hauptamtlich Mitarbeitende, ehrenamtliche Kirchengemeinderäte		
4	Pastor*innen, hauptamtlich Mitarbeitende, ehrenamtliche Kirchengemeinderäte		
5	Pastor*innen, hauptamtlich Mitarbeitende		
Kleingruppe	Themenbereich	Diskussionsfrage(n)	Auffälligkeiten der digitalen Befragung
3	Rolle und Funktion von Netzwerken	a. Was verstehen Sie unter intensiver Netzwerkarbeit Ihrer Kirchengemeinde? b. Welche Aspekte der Netzwerkarbeit sind, förderlich für den Fusionsprozess?	B1-2, C1-5
1	Identitäts- und Kulturverständnis der Kirchengemeinde	a. Was braucht es für eine gemeinsame Identitätsbildung? b. Was ermöglicht oder verhindert sie? c. Welche Rolle spielt, die Organisationskultur Ihrer Kirchengemeinde für die Identitätsbildung?	C1-1, C1-2
2, 5	Charakteristika einer sehr guten Fusion	Was charakterisiert eine Fusion, die Sie mit sehr gut (Note 1) benoten würden?	C1-3, D1-3, E1-2
1	Beteiligungsbedürfnis von Pastor*innen	a. Welche Erfahrungen haben Sie als Pastor*innen mit der Beteiligung von Organisationsmitgliedern gemacht? b. Welche Erfahrungen haben Sie als Pastor*innen speziell mit der Beteiligung von Mitarbeitenden gemacht? c. Wann erscheint Ihnen Beteiligung wichtig und warum? d. Wann erscheint Ihnen Beteiligung nicht förderlich und warum?	C1-2, D1-3, E1-5, F1-2
2, 5	Erfolgsfaktoren für den Blick über die eigenen Bereiche und Aufgaben	Wodurch kann ein gesamtgemeindlicher Blick, über die eigenen Bereiche hinaus, gefördert werden?	F1-1
3	Besonderheiten einer Fusion von Kirchengemeinden, die geographisch städtisch und ländlich verortet sind	Was ist zu beachten, wenn Kirchengemeinden fusionieren, die sich geographisch als städtisch und ländlich verorten?	F1-3
4	Unterschiede zwischen Fusionen von bis zu drei und mehr Kirchengemeinden	Was charakterisiert eine Fusion aus bis zu drei, im Vergleich zu mehr Kirchengemeinden?	F1-4
4	Rolle und Funktion einer gemeinsamen Sprache in fusionierten Kirchengemeinden	a. Wodurch lässt sich eine gemeinsame Sprache in der fusionierten Kirchengemeinde entwickeln? b. Wozu ist sie dienlich?	G1-1

Diskussionsfrage A

Themenaspekt: Rolle und Funktion von Netzwerken

- a. Was verstehen Sie unter intensiver Netzwerkarbeit Ihrer Kirchengemeinde?
- b. Welche Aspekte der Netzwerkarbeit sind förderlich für den Fusionsprozess?

- 1 Einmal im Monat ein Treffen, dranbleiben, Regelmäßigkeit, auch wenn es schwerfällt
- 2 Weitergabe von Informationen in die Kirchengemeinderäte, Protokolle, Kirchengemeinderat informieren, Standpunkte mitteilen, Informationsfluss aufrechterhalten, immer emotional/psychologisch Ebene mitbedenken, um möglichst viele mitzunehmen
- 3 Stichwort Transparenz, alle mitzunehmen
- 4 Sich informieren können und informiert sein ist ein Unterschied
- 5 Rückblick Fusionsprozess: Kommunikation ist wichtig, klare Strukturen, um miteinander im Gespräch zu bleiben, Supervision läuft weiter im Pastor*innen-Team,
- 6 Externe Unterstützung
- 7 Paritätische Besetzung im Kirchengemeinderat, Vertrauen gewachsen
- 8 Austausch mit anderen Kirchengemeinderäten
- 9 Vertrauen ist gewachsen wird betont
- 10 Am Anfang Trennung in 3 Gemeinden/Bereiche, in der Folge 3 Pastor*innen in der Gesamtgemeinde im Einsatz
- 11 Was ist förderlich = klare Finanzen / Zuständigkeiten benennen, im Vorfeld braucht es eine klare Auseinandersetzung
- 12 Netzwerkarbeit mit den Geflüchteten, Vereinsgründung, 300 EA am Beginn, großes Netzwerk
- 13 Runder Tisch, breit aufgestellt
- 14 Kommunalpolitik, Schule, Kindergarten, Kirche im Dorf sein, super Zusammenarbeit mit einer Grundschule, einer macht ein Konzept, was evtl. wandern kann
- 15 Kompasskirchengemeinde
- 16 Nur die Hälfte im Kirchengemeinderat ist überzeugt von dem Fusionsprozess, es gibt nicht nur Befürworter, Kommunikation ist manchmal leidenschaftlich,
- 17 Widerstände müssen abgearbeitet werden, Menschen müssen ins Boot geholt werden
- 18 Bedeutung der externen Begleitung nicht unterschätzen, ist eine wirkliche Hilfe, gut investiertes Geld
- 19 Klausurtagung ist auch schon geplant, Teamarbeit, Kamingespräch, miteinander wegfahren
- 20 Eigentlich für jeden Kirchengemeinderat wichtig - auch außerhalb von Fusion

Diskussionsfrage B

Themenaspekt: Identitäts- und Kulturverständnis der Kirchengemeinde

- a. Was braucht es für eine gemeinsame Identitätsbildung?
- b. Was ermöglicht oder verhindert sie?
- c. Welche Rolle spielt, die Organisationskultur Ihrer Kirchengemeinde für die Identitätsbildung?

Zu a)

- 1 Wichtig ist, welche Vision die Beteiligten von der fusionierten Gemeinde haben. Wie kann daraus etwas Gemeinsames werden?
- 2 Gemeinsame Aktivitäten und Feste sind nötig
- 3 Es braucht Zeit nicht nur zum „Abarbeiten“ von Aufgaben.
- 4 Auch Negatives gemeinsam überleben. Z.B. Die Erstellung eines corporate designs war ein sehr mühsamer Prozess. Anfeindungen zwischen einzelnen Personen – wie hält die Gruppe das aus?
- 5 Mut zur Lücke. Es darf nicht die Erwartung gesetzt werden, dass alles von Anfang an funktionieren müsste. Manches entwickelt sich über die Jahre. Z.B. ist nicht mehr an allen Standorten alles verortet, wie es vorher war. Das muss mit Zeit gut vorbereitet sein.
- 6 Manchmal muss man auf den richtigen Zeitpunkt warten, damit etwas funktioniert und umgesetzt wird.
- 7 Viel „Gesabbel“

Zu b)

- 8 Alle müssen es wollen. Die Bremser können sonst viel verhindern. Fusion muss „von unten“ gewollt sein.
- 9 Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzulassen, fördert die Identitätsbildung
- 10 Die Erwartung, es wolle alles weitergehen wie vorher, verhindert diese
- 11 Scheren im Kopf müssen stumpf gemacht werden.
- 12 Lassen können. Es müssen auch Aktivitäten wegfallen.
- 13 Die Fusion wird nicht primär gemacht, weil es so toll wäre, sondern weil die Realitäten es nahelegen.

Zu c)

- 14 Wir verstehen Organisationskultur als die Kultur des Miteinanders und der Werte, Regeln und Normen in der Gemeinde
- 15 Es gibt sehr verschiedene oder verschieden stark ausgeprägte Kulturen
- 16 Wie funktioniert die Kommunikation über die Büros und die Besprechungen? Davon hängt viel für das Gelingen ab. Gutes Miteinander der vorherigen Bürokräfte nötig.
- 17 Offenheit nötig, Aufgaben auch abgeben zu können.
- 18 Kommunikationsfluss zwischen allen Beteiligten muss eine klare Struktur haben. Wer sagt wem was? Es braucht Kümmerer.
- 19 Wertschätzung der Haupt- und Ehrenamtlichen wichtig; vgl. Feste, die dazu beitragen, dass sich Menschen gesehen fühlen

Diskussionsfrage C

Themenaspekt: Charakteristika einer sehr guten Fusion

Was charakterisiert eine Fusion, die Sie mit sehr gut (Note 1) benoten würden?

Kleingruppe 2:

- 1 Fusion ist immer menschengemacht
- 2 Sympathie unter den beteiligten Personen
- 3 Toleranter Umgang ist Voraussetzung
- 4 Am besten ist dafür eine freiwillige Fusion
- 5 Nur rückblickend beurteilbar (2-3 Jahre später)
- 6 Alle müssen am Ende angekommen sein!
- 7 Note 1: Wenn keiner am Ende merkt, dass eine Fusion stattgefunden hat.
- 8 Mehrwert für Gemeindegarbeit, weil neue Ideen erwachsen

Kleingruppe 5:

- 9 Keine Lagerbildung
- 10 Alle werden mitgenommen
- 11 Keine Befindlichkeiten
- 12 Wir verstehen uns einfach
- 13 Vorher gab es bereits Zusammenarbeit. Man hat nicht bei Null angefangen:
- 14 Zusammenarbeit z.B. in der Jugendarbeit und Kirchenmusik, das wurde bereits aus
- 15 einem gemeinsamen Topf bezahlt.
- 16 Langer Vorlauf, sich kennenlernen, Vertrauen langsam aufbauen können
- 17 Teambuilding

Diskussionsfrage D

Themenaspekt: Beteiligungsbedürfnis von Pastor*innen

- a. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Beteiligung von Organisationsmitgliedern gemacht?
 - b. Welche Erfahrungen haben Sie speziell mit der Beteiligung von Mitarbeitenden gemacht?
 - c. Wann erscheint Ihnen Beteiligung wichtig und warum?
 - d. Wann erscheint Ihnen Beteiligung nicht förderlich und warum?
-
- 1 Informationspyramide: Fusionsgruppe - KGR - Mitarbeitende & Ehrenamtliche - Gemeindeglieder
 - 2 Wer definiert was als relevant und wichtig? Egal, wieviel man kommuniziert, den einen ist es zu viel und den anderen zu wenig. Welche Erwartungen an Information und Beteiligung haben die Beteiligten?
 - 3 Hauptamtlichen wollen oft gar nicht wirklich beteiligt werden, beschweren sich aber im Nachhinein
 - 4 Anspruch der Hauptamtlichen ist höher als die Bereitschaft, sich dann wirklich zu beteiligen.
 - 5 Die Bereitschaft, Zeit und Energie an Abenden und Wochenenden einzusetzen, ist vor allem bei Ehrenamtlichen oft dann doch gering. Ressourcen sind überschaubar
 - 6 Wann überfordert Beteiligung?
 - 7 Hauptamtliche haben großes Informationsbedürfnis, das mit Ängsten verbunden sind.
 - 8 Wirkliche Beteiligung braucht Zeit und eine intensive Beschäftigung. Dazu waren viele nicht bereit oder in der Lage. Trotzdem wird danach von den gleichen Personen gemeckert. Spannungsfeld: Anspruch und Wirklichkeit
 - 9 Verschieden intensive Verantwortungsgefühle und auch -übernahme. Pastores fühlen sich eher für das „Gesamte“ verantwortlich. Ehren- und Hauptamtliche haben oftmals eher das Gefühl nur für den eigenen Bereich Verantwortung zu tragen.
 - 10 Beteiligung erscheint nicht förderlich, wo wie überfordert und wenn die Bremser zu viel Raum bekommen. Dabei ist schwer zu entscheiden, was „zu viel“ ist.

Diskussionsfrage E

Themenaspekt: Erfolgsfaktoren für den Blick über die eigenen Bereiche und Aufgaben
Wodurch kann ein gesamtgemeindlicher Blick, über die eigenen Bereiche hinaus, gefördert werden?

Kleingruppe 2:

- 1 Regelmäßige Formate für Information zum Prozess, es müssen verschiedene Formate sein
- 2 Digitale Plattform ist dafür geeignet
- 3 Akzeptanz für andere/fremde Meinungsbilder - sich einlassen
- 4 Kirchengemeinderat als Gremium ist entscheidend als gemeindlicher Ort
- 5 Gute Vorsitzende und gute fachliche Begleitung
- 6 Sitzungen bewusst an ganz verschiedenen Orten

Kleingruppe 5:

- 7 Kennenlernen und Kommunikation
- 8 Netzwerk nach Außen (in die Kommune) hilft, über den eigenen Tellerrand zu gucken und hilft somit auch bei der Fusion. Man hat schon die Erfahrung, dass es gemeinsam besser geht.
- 9 Hoher Stellenwert des Gemeindebriefes
- 10 Moderation ist wichtig. Wichtige Rolle der Abteilung für Organisationsentwicklung des Kirchenkreises
- 11 Hinschauen, was machen die anderen

Diskussionsfrage F

Themenaspekt: Besonderheiten einer Fusion von Kirchengemeinden, die geographisch städtisch und ländlich verortet sind

Was ist zu beachten, wenn Kirchengemeinden fusionieren, die sich geographisch als städtisch und ländlich verorten?

- 1 Kindergarten, Schule, fußläufig die Kirche zu erreichen, an anderen Orten müssen Wege einberechnet werden, Jugend ist mobil, Kinder/Senior*innen nicht
- 2 Grundvoraussetzungen sind unterschiedlich, Wege, Strukturen, Ansprüche, Bilder von Kirchengemeinden, Traditionen sind unterschiedlich gewachsen,
- 3 Auf dem Land muss man zum Feuerwehrfest
- 4 Strukturen manchmal dörflich obwohl eine Stadtanbindung gegeben ist, Seniorenarbeit hat gewechselt, Taxiarbeit ist eingerichtet = öffentlicher Nahverkehr ist ein kleines Problem
- 5 Unterschiedliche Lebensgefühle stoßen aufeinander - spiegelt sich im kirchlichen Bereich wider, gewisse Skepsis
- 6 Auf Befindlichkeiten achten/ Wir-Identifikation
- 7 Selbstbewusstsein nicht unterschätzen
- 8 Wir und die ...
- 9 Verschiedene Bürgermeister*innen / verschiedene Schulen = viele Ansprechpartner*innen, Diversität ist Arbeit

Diskussionsfrage G

Themenaspekt: Unterschiede zwischen Fusionen von bis zu drei und mehr Kirchengemeinden
Was charakterisiert eine Fusion aus bis zu drei, im Vergleich zu mehr Kirchengemeinden?

- 1 Je mehr Gemeinden desto mehr Interessen kommen zusammen. Abstimmungsprozess wird langwieriger.
- 2 Viele Kirchengemeinden: Alles dauert länger.
- 3 Man kennt sich (bei 3)
- 4 Unterschiede können Problematik sein
- 5 Es ist auch ein großer Unterschied, ob Stadt oder Land → Entfernungen sind auf dem Land weiter. Weniger Sichtweise, man fusioniert aus „pragmatischen“ Gründen. Vorurteile sind größer.
- 6 In der Stadt ist die Bereitschaft größer zu fusionieren.
- 7 Auch innerstädtisch finden sich teilweise große Unterschiede; unterschiedliche Profile o.Ä.; Gottesdienstverständnis; besondere Veranstaltungen z.B. mit anderen Institutionen → Charakter der Gemeinden als Unterschied
- 8 Oder auch Fusion zwischen Stadt und Land problematisch
- 9 Nach 20 Jahren erneute Fusion, Problem des Selbstverständnisses aufgrund der Entstehungsgeschichte (unterschiedliche Perspektive: Alteingesessenen und ganz neu/jung)
- 10 Kann man Unterschiede als „Vielfalt“ abhaken? → Positiv ist die Wahlmöglichkeit, verlangt aber ein hohes Maß an Toleranz
- 11 Problematiken sind lösbar, aber es braucht ein Hohes Maß an Kompromissbereitschaft und Veränderungstoleranz.
- 12 Es muss auch die Aufteilung der Hauptamtlichen (Pastores und Diakone etc.) verändert werden.
- 13 Positiv aus Gemeindegemeinschaft: Pastoren müssen wandern, keiner kann sagen, dass hier ist mein Standort.
- 14 Bei mehr als 3 KGs könnte das neue Angebot bereichernder sein. (Durch die verschiedenen Profile und Schwerpunkte, der vorherigen einzelnen Gemeinden).
- 15 → Neues Kennenlernen: Innovative Projekte der einen Gemeinde werden dann auch in den anderen bekannt. Hier mehr Vielfalt durch Masse.
- 16 Bei weniger Gemeinden wird genauer geguckt. „Was bringt es uns, wenn wir fusionieren?“ / Kosten-Nutzen der Fusion. Mehr Offenlegung. Mehr Raum für vermeintliche Nebensächlichkeiten.
- 17 Frage nach Augenhöhe, gerade bei großen Unterschieden.
→ Wer schluckt wen, stellt sich als Frage eher bei kleinen Fusionsgruppen.

Diskussionsfrage H

Themenaspekt: Rolle und Funktion einer gemeinsamen Sprache in fusionierten Kirchengemeinden

a. Wodurch lässt sich eine gemeinsame Sprache in der fusionierten Kirchengemeinde entwickeln?

b. Wozu ist sie dienlich?

- 1 Hilft sehr, wenn es vor der Fusion schon gemeinsame Dinge gab
- 2 Keine Verteidigung des alten eigenen, sondern ein Verständnis von wir zusammen als neue Gemeinde zusammen
- 3 Eigenschaften der Fusion auch positiv konnotieren
- 4 Im Vorfeld auch schon in den jeweils anderen Gemeindebriefen auftauchen etc.
→ sich aufeinander „eingrooven“
- 5 Auf bekannte gemeinsame Begrifflichkeiten zurückgreifen
- 6 Zusammenwachsen, weil man sich als neu zu bildendes Team versteht → Teambuildingmaßnahmen (Gemeinsame Ziele und einzelne Vorstellungen bearbeiten)
- 7 Über Rollenverteilung sprechen
- 8 Prozesse müssen im Großen und Kleinen stattfinden
- 9 Über gemeinsame Themen und Inhalte
- 10 Kennenlernen auch im ungezwungenen Rahmen → hat viel gebracht
- 11 Gemeinsames Essen und Trinken
- 12 Zeit füreinander z.B. in Form einer Klausurtagung/ oder auch Kirchengemeinderatstag
- 13 Unterstützung und Moderation von außen

- 14 Dienlich, weil gemeinsam auf Ehrenamtliche zugehen
- 15 .. EA können sich ganz anders beteiligen (mit vollem Herzen)
- 16 Man kommt zu einem neuen gemeinsamen Verständnis
- 17 Kennenlernen und gemeinsame Kommunikation → zusammenwachsen, Vorurteile und Vorbehalte abbauen
- 18 Hilft auch über schwierige Klippen zu springen

Phase 2: Kommunikative Validierung der Hypothesen für eine gelingende Fusion

Die fünf Kleingruppen sind in der zweiten Phase neu zusammengesetzt. Alle Gruppen bestehen aus Pastor*innen, hauptamtlich Mitarbeitenden und ehrenamtlichen Kirchengemeinderäten.

Kleingruppe	Hypothesenziffer	Thema der Hypothese	Hypothesen-Wortlaut
4	1	Transparenz	s. Anlage D, S. CLXXVI
3	2	Paritätische Zusammensetzung	s. Anlage D, S. CLXXVII
5	3	Zusammenwachsen	s. Anlage D, S. CLXXVIII
3	4	Partizipation	s. Anlage D, S. CLXXIX
5	5	Zukunft gestalten	s. Anlage D, S. CLXXX
2	6	Kommunikation	s. Anlage D, S. CLXXXI
2	7	Arbeitsweisen	s. Anlage D, S. CLXXXII
1	8	Prozessgestaltung	s. Anlage D, S. CLXXXIII
1	9	Prozessinhalte	s. Anlage D, S. CLXXXIV
4	10	Personalentwicklung	s. Anlage D, S. CLXXXV

Hypothese 1: Transparenz

„Im Rahmen eines Fusionsprozesses müssen die Gemeindeglieder aktiv einbezogen werden, Vor- und Nachteile diskutiert und insbesondere die Notwendigkeit sowie die Ziele des Prozesses frühzeitig und transparent kommuniziert werden. Entscheidend ist weiterhin eine Verlässlichkeit in den Aussagen.“

- 1 Erste Reaktion: „Nicken“
- 2 Zentraler Punkt= Transparenz (Für Kirchengemeinderat und Gemeindeglieder)
- 3 → Warum Fusion? Ängste abbauen, auffangen.
- 4 „Hyperschnelle“ können eingefangen werden / Prozess ist allen klar.
- 5 Man kann auch nochmal einen Schritt zurück machen. „Oh da waren wir zu schnell“ Skeptiker einfangen
- 6 Auch Nachteile benennen ist wichtig → Menschen mitnehmen / Sorgen wahr- und ernstnehmen
- 7 Transparenz schafft Klarheit schafft Sicherheit
- 8 Bei frühzeitig vielleicht eine Einschränkung: Haltbarkeit von Aussagen. Am Anfang kann man noch nicht so viel sagen, bis etwas wirklich „spruchreif“ ist und Aussagen auch nach außen dürfen. Muss ausgehalten werden. Besser erstmal weniger sagen, als Dinge zurücknehmen müssen. Spannungsverhältnis: Frühzeitigkeit und Verlässlichkeit
- 9 Gefahr: Unsicherheiten zu streuen, wenn man zu viel zu schnell sagt.
- 10 Aber auch Partizipationsmöglichkeiten für Gemeindeglieder schaffen. Vorformen von Kooperationen in gemeinsamen Formaten. (das machen wir jetzt gemeinsam, inklusive Feedback Möglichkeiten)
- 11 Evtl. ist ein abgestufter Prozess sinnvoll? Kleinschrittig von intern nach extern

Hypothese 2: Paritätische Zusammensetzung

„Eine paritätische Zusammensetzung der Gremien fördert die Gleichberechtigung und somit die Augenhöhe im Fusionsprozess. Bei Gremienbesetzungen ist eine Vielfältigkeit der Mitglieder anzustreben und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Gremiengröße im Blick zu behalten.“

- 1 Gleichberechtigung? Hauptamtliche & Ehrenamtliche? Aufteilung zwischen den Gemeinden?
Gendaspekt, Diversität der unterschiedlichen Kulturen...
- 2 Welche Gremien sind gemeint?
- 3 Vor der Fusion Steuerungsgruppe / nach der Fusion KGR, der dann fusionierten Gemeinde = Gremien
- 4 Steuerungsgruppe kann ich ändern
- 5 Für den Anfang ist wichtig, Repräsentanz der unterschiedlichen Gemeinden sehr wichtig, damit sich jeder angemessen gesehen fühlt
- 6 Angemessene Größe wichtig, Menschen müssen in die Gremien wollen, 4 zu 4 damit jede*r zu Wort kommt, Fusion per Zoom
- 7 Vielfältigkeit, Diversität wäre erfreulich im Blick auf das Alter, auf die verschiedenen Bereiche schauen und Zuständigkeiten klären

Hypothese 3: Zusammenwachsen

„Die Offenheit für das Zusammenwachsen wird durch eine Haltung des gegenseitigen Respekts und Vertrauens gefördert. Intensives Kennenlernen mit Austauschmöglichkeiten weckt das gegenseitige Interesse. Entscheidend ist zudem, Raum für Kritik zu geben, den Fusionsprozess nicht zu idealisieren und durch einen ehrlichen Umgang um eine Kompromissbereitschaft aller Organisationsmitglieder zu werben.“

- 1 Es muss vorher schon was „passieren“. Das Interesse muss bereits da sein und wächst dann mit der Zeit immer mehr.
- 2 Die persönliche Ebene ist sehr wichtig.
- 3 Um nicht zu idealisieren und um Kritik üben zu können ist die Moderation und Begleitung (durch den KK) sehr wichtig. Vertrauen in die Moderationsperson verstärkt das Gefühl, dass auf Augenhöhe verhandelt wird.

Hypothese 4: Partizipation

„Die Partizipation und die damit einhergehende Gelegenheit zur Beteiligung muss den Organisationsmitgliedern frühzeitig angeboten werden. Dabei sind der Umfang und die Methodenauswahl von entscheidender Bedeutung, damit die Beteiligung zielgerichtet erfolgt. Weiterhin ist eine projektartige Mitarbeit zu ermöglichen, die die Wahrung persönlicher Grenzen berücksichtigt.“

- 1 Start mit dem Moderator, der Methodenauswahl eingebracht hat, hat viel Verantwortung in der Hand
- 2 Wie sollen die persönlichen Grenzen verstanden werden?
- 3 Grenzen nach Begabungen
- 4 Kommunikation von Anfang an, in Kirchengemeinderat, in Gemeindebrief - Transparenz schaffen, Gemeindeversammlung, jede*r hätte zu jeder Zeit informiert sein können, Möglichkeiten für ... Ich trage Sorge ...
- 5 Habt alle im Blick!
- 6 Zweiter Teil auch wichtig, Leute mitzunehmen, Leute zu wecken, wach werden
- 7 Zeitliche Kapazitäten von Ehrenamtlichen berücksichtigen
- 8 Mitarbeitenden (auch die Stillen) ihre Fragen, Sorgen und auch den Wünschen Raum geben, auch in bilateralen Gesprächen
- 9 Ein Mitarbeiter darf im Kirchengemeinderat sein, wie geht man damit um? Eigentlich wären mehr bereit gewesen
- 10 Man darf die Menschen nicht verlieren! (auch emotional)
- 11 Keine Verpflichtung für Dauerengagements! Projektarbeit gewährleisten
- 12 Man muss sich gut überlegen wer den Kirchengemeinderatsvorsitz wahrnimmt, aus verschiedenen Gründen

Hypothese 5: Zukunft gestalten

„Die Gestaltung von Zukunftsplänen muss von Realismus und Ressourcenorientierung geprägt sein. Synergieeffekte sind zu identifizieren und zu nutzen. Dabei ist Wertschätzung und Respekt dem bisher Bestehenden entgegenzubringen und bei der Entwicklung gemeinsamer Visionen und klarer Ziele ein Gleichgewicht aus Bewahrung und Innovation zu halten.“

- 1 Schön wär´s: Die These ist ein schönes Ziel.
- 2 Unterschiedliche Wahrnehmung der These: Man kann es auf das Defizitäre hin verstehen – alles wird weniger, Mangelverwaltung. Man kann es aber auch auf das sich Ergänzende und das sich gegenseitig Stärkende hin lesen. Ich bin nicht mehr allein mit all meinen Problemen. Das wurde unterschiedlich wahrgenommen.
- 3 Was ist Bewahrung, was ist Innovation? Wie sieht ein Gleichgewicht aus? Wie kann es erreicht werden und was kann dabei unterstützen?
- 4 Diese These macht deutlich, was für ein Balanceakt so eine Fusion ist.

Hypothese 6: Kommunikation

„Ein Kommunikationskonzept, bestehend aus einer einheitlichen Kommunikationsstruktur, klaren Zuständigkeiten und der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, fördert den Fusionsprozess. Persönliche Gespräche müssen angeboten werden und eine geeignete Intensität der Informationsvermittlung im Spannungsfeld des Bedürfnisses nach Informationen und einer Überforderung, gemeinsam gefunden werden.“

- 1 Kommunikation in jeder Lebenslage zentral wichtig
- 2 Lieber zu viel als zu wenig kommunizieren
- 3 Konzept entscheidend wichtig
- 4 Persönliche Gespräche können nicht ersetzt werden
- 5 Kommunikationsstruktur – gemeint als hierarchische Struktur – nicht hilfreich
- 6 klaren Zuständigkeiten – heißt auch unbedingt zeitnah kommunizieren!
- 7 Überforderung oft im Zusammenhang mit Sondierungsphasen, in denen noch nicht entschieden werden kann

Hypothese 7: Arbeitsweisen

„Zu Beginn muss eine gemeinsame Einigung über die Arbeitsweisen erzielt werden. Diese beinhaltet eine Diskussionskultur basierend auf Kompromissbereitschaft. Aufgrund der Steigerung der Komplexität empfiehlt sich, die Leitungsaufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen und gleichzeitig Doppelstrukturen zur Arbeitsentlastung abzubauen. Eine gute Dokumentation und Ablage von Informationen ist für den Fusionsprozess von besonderer Bedeutung. Weiterhin notwendig ist die regelmäßige Reflexion des Fusionsprozesses.“

- 1 Wirkliche Zustimmung aller Gremien ist Voraussetzung für Einigung auf Arbeitsweise
- 2 Kompromissbereitschaft unabdingbar
- 3 Leitungsaufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen, ja!!
- 4 einzelne Personen für Gesamtorganisation dennoch wichtig

Hypothese 8: Prozessgestaltung

„Die Fusion muss als Prozess, weit über die Gründung der neuen Kirchengemeinde hinaus, verstanden werden. Gleichzeitig muss der Prozess kompakt gehalten bzw. untergliedert werden, um ihn verständlich zu gestalten. Gemeinsam muss eine Priorisierung der (konfliktreichen) Themen vorgenommen werden. Eine externe Prozessberatung unterstützt einen Fusionsprozess.“

- 1 Ja, es war ein Prozess, der lange Zeit gebraucht hat. Sich in der neuen Struktur und Kultur zu-recht zu finden, braucht Zeit.
- 2 Externe Begleitung und viel Reden helfen.
- 3 Arbeit in den Ausschüssen muss gut definiert und voneinander unterschieden sein. Ziele sollten festgelegt sein.
- 4 Konflikte müssen in einem geschützten Raum sachlich diskutiert werden können. Dazu hilft eine externe Beratung.
- 5 Gemeinsame Verwaltung der Haushalte hat geholfen.
- 6 Nach dem unmittelbaren Fusionsprozess war keine Begleitung mehr gewünscht. Schade.
- 7 Erfahrung eines langen Weges, auf dem die Situation und Realität bewältigt werden musste.
- 8 Müssen Konflikte priorisiert werden?
- 9 Gemeinsame Identität zu finden war und ist weiterhin entscheidend.

Hypothese 9: Prozessinhalte

„Zu Prozessbeginn müssen Bedarfe, Wünsche und Sorgen erhoben werden und daraus gemeinsame Ziele für den Fusionsprozess formuliert werden. Die Standorte und Angebote sind im Zuge des Fusionsprozesses hinsichtlich ihrer Zukunftstauglichkeit zu überprüfen. Dabei sind jedoch Veränderungen und Anpassungen unabhängig vom Fusionsprozess zu betrachten und zu begründen.“

- 1 Was bedeutet „unabhängig“ vom Fusionsprozess? Die Trennung von notwendigen Anpassungen und fusionsbedingten Veränderungen.
- 2 Erster Satz ist ausgesprochen wichtig. Wenn am Anfang die Ziele nicht klar besprochen sind, dann ist ein kleinster gemeinsamer Nenner nur noch der Ansporn war. Das hat nicht gereicht, alle im Boot zu halten für den Fusionsprozess.
- 3 Alle Kirchengemeinden ernst nehmen ist wesentlicher Teil des Prozesses
- 4 Nicht aus der Not heraus zu fusionieren, macht den Prozess entspannter. Im Zentrum stand dann die Frage, wie es „besser“ funktionieren kann.
- 5 Oft treibt aber auch die Not die Prozesse an. Da müssen auch Leitungspersonen mal Ansagen machen.
- 6 Der zweite Satz wird verstanden als Überprüfung hinsichtlich der Realisierbarkeit. Was geht mit den personellen Ressourcen in diesen Räumlichkeiten? Die Zukunftstauglichkeit muss immer wieder unabhängig vom Fusionsprozess geprüft werden. Permanente Aufgabe!
- 7 Aufgabe von Standorten ist herausfordernd. Erst ein guter Zusammenhalt nach dem Fusionsprozess kann diese Entscheidungen ermöglichen. Sonst brechen alte Konflikte auf.
- 8 Die Einsicht ist in Gemeinden gewachsen, dass auch manche Standorte aufgegeben werden müssen. Diese Einsicht kann Konflikte überwinden helfen, auch wenn eigentlich die emotionale Bindung an die Gebäude stark ist.
- 9 Trennung von Fachlichem vom Emotionalen wichtig.
- 10 Welcher Kreis ist mit dem ersten Satz gemeint. Bedürfnisse und Sorgen der Kirchengemeinderatsmitglieder oder aller Kirchenmitglieder? Wie könnte man das erheben? Könnte der Kirchengemeinderat auch eine interne „Blase“ sein?
- 11 Wahrnehmung ist wichtig. Die „Aufnahme“ ist dann leicht, wenn die Wahrnehmung stattgefunden hat.

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Florian Weißler

Hamburg, 13. Oktober 2023