Gedanken zur Struktur einer fusions- und entwicklungsoffenen Grosskirchgemeinde

Inhalt

Vorüberlegungen **1**
Basisarbeit als Kern 1
Backoffice 1
Strategie 2
Gesellschaftliche Entwicklungen 3
Zwei Säulen-Struktur **3**
Zentralisation und Basisnähe 3
Stabilität und Flexibilität 3
Zielpublikumsnähe als Strukturierungskriterium 3
Gedankliche Leitplanken 4
Stabiler Backbone 4
Flexible Cluster 5
Netzwerk als Kultur 6
Cluster-Management als Hauptführungsinstrument 6
Netzwerk als Innovationsmotor 7
Grossflächigkeit kein grundsätzliches Hindernis 7
Politische/demokratische Struktur **7**
Einführungs- und Transformationsprozess **8**
Mehrstufiger Prozess anstatt eines radikalen Schnittes 8
Phase 1: Neue Strukturen und Fusionsvertrag 8
Phase 2: Inkrafttreten der Fusion 8
Phase 3: Stabilisierung 9
Phase 4: Öffnung für weitere Fusionen 9
Parallel zu Phase 1–3: Rettung scheiternder Kirchgemeinden 10

Vorüberlegungen

Basisarbeit als Kern

Der Kern kirchgemeindlicher Arbeit findet an der Basis statt. Die Fusion aller Kirchgemeinden des Kantons zu nur noch einer, führt zu einer sehr grossen Struktur. Um eine hohe «Alltagsnähe» der Basisarbeit sicherzustellen, kann eine Grossfusion keine Zentralisation des kirchgemeindlichen Kernauftrages bedeuten. Die Grossfusion hat deshalb auch keine landeskirchliche Struktur vor Augen, sondern *optimale Rahmenbedingungen für die Basisarbeit*. Diese *Perspektive einer Kirchgemeinde* beizubehalten, bleibt ihre massgebliche Stärke im Vergleich zu anderen Strukturreformvorschlägen.

Backoffice

Viele Aufgaben, die gerade auch Kirchenpflegen erledigen, dienen der strukturellen Unterstützung der Basisarbeit. Es sind klassische Backofficeaufgaben: Administration, Personal, Immobilien, Finanzen … Diese Aufgaben gewinnen durch Zentralisation aufgrund von Möglichkeiten zur Professionalisierung und der Nutzung von Synergien und Skaleneffekten. Eine «Alltagsnähe» ist nur in sehr begrenztem Umfang nötig.

Strategie

Neben dem Backoffice ist ein zentraler Aufgabenbereich der Kirchenpflegen die strategische Führung der Kirchgemeinden. In der Praxis scheitert diese Aufgabe sehr häufig an drei Hindernissen:

- örtliche, finanzielle und personelle Begrenzung auf eine relative kleine historisch begründete lokale Einheit.
- mangelnde Kapazität: Strategiearbeit braucht Zeit und Ruhe. Dadurch, dass es sich bei der Kirchenpflege lediglich um ein Ehrenamt handelt, sind die zeitlichen Kapazitäten häufig knapp. Dringliche Backoffice-Aufgaben, wenig professionalisierte Arbeitsabläufe und leider oft auch Konflikte nehmen die für weitsichtige und nachhaltige Strategiearbeit nötige Ruhe.
- mangelnde Erfahrung und Fachkompetenz: Bei der Besetzung kirchgemeindlicher Ehrenämter ist in der Regel die Verfügbarkeit das Hauptkriterium geworden. Erfahrung oder Kompetenz bezüglich Strategieerarbeitung und -implementierung ist deshalb häufig nicht in ausreichendem Mass vorhanden.

Diese Hindernisse führen dazu, dass die langfristige strategische Arbeit brachliegt oder mit den begrenzen Ressourcen einer heutigen Kirchgemeinde (finanziell, personell, Grösse der Zielgruppe uvm. ...) allein nicht bewältigt werden kann.

Dadurch werden immer wieder Rufe laut, die die strategische Gemeindearbeit an die Landeskirche delegieren wollen. Doch auf dieser institutionellen Ebene ist sie am falschen Ort. Die Landeskirche ist dazu strukturell nicht ausgerüstet. Dies führt entweder zu einer unbefriedigenden Ausführung der Aufgaben oder zu einer Ablehnung mit der Begründung zu grosser struktureller Distanz zur Basisarbeit.

Eine Grosskirchgemeinde bietet die Chance, Strategiearbeit neu zu denken: weg von der Falle, am Ende doch bei operativem Mikromanagement zu landen und dies fälschlicherweise trotzdem Strategie zu nennen, hin zu grundsätzlichen Leitprinzipien, die für die ganze Institution gelten, aber an verschiedenen Orten und in verschiedenen Situationen vor Ort logischerweise auch verschieden umgesetzt und interpretiert werden. Die durch die Grossfusion gewonnene Grösse erlaubt dann auch parallel zu einander laufende Umsetzungsvarianten. Entscheidend ist in dieser Situation nicht eine zentrale Kontrolle, sondern eine gute Vernetzung auf Ebene der Basisarbeit und die Bereitschaft, von einander zu lernen.

Die Zusammenlegung der Strategiearbeit zu einer grösseren Einheit, bietet die Chance, ihr wieder den Rahmen zu geben, den sie benötigt, um in grossen Linien skizzieren zu können. Gleichzeitig entsteht dadurch bei der Umsetzung an der Basis die Chance, frei vom Dreinreden und Micromanagement des angeblich strategischen Gremiums situationsgerechte Lösungen entwickeln zu können.

«Aber es ist doch wichtig, dass die Kirchenpflege vor Ort entscheiden kann und nicht weit weg ist», ist ein Trugschluss, der aus der Gewöhnung an eine viel zu kleine strukturelle Einheit entstanden ist. Die Defizite sind offensichtlich, z. B., dass es bis heute keine wirksame Strategie für echte kirchgemeindliche Präsenz im digitalen Raum gibt.

Eine Grossfusion ermöglicht den strategischen Denkhorizont in einer Grösse, die nachhaltige Strategiearbeit zu ihrer Entfaltung grundlegend braucht. Solange wirklich als Kirchgemeinde und nicht als kontrollorientierte Hierarchiepyramide gedacht, beendet sie auch das Micromanaging und verortet Umsetzung, Entwicklung und Innovation wieder dort, wo sie hingehört: an der Basis anstatt im strategischen Gremium.

Die Strategiearbeit wird von einer nicht-hierarchischen Zentralisierung also ebenso gewinnen, wie deren praktische Umsetzung im Alltag.

Gesellschaftliche Entwicklungen

Die Kirche ist eingebettet in eine Gesellschaft, die in den letzten Jahrzehnten enorme Umwälzungen erfuhr. Diese werden sich in den kommenden Jahren sogar noch weiter verstärken. Die historischen Strukturen unserer Institution konnten diese unmöglich vorhersehen und kommen deshalb an ihre Grenzen bzw. hören ganz auf zu funktionieren. Insbesondere die Austritte und die zunehmende Mobilität widersprechen den kleinen örtlich begründeten Strukturen. Eine ganz grundlegende strukturelle Neuordnung ist deshalb dringend angezeigt, der Verweis auf «historisch Bewährtes und zeitlose Stabilität Begründendes» fehl am Platz.

Um mit dem rasanten Tempo gesellschaftliche Umwälzungen mithalten zu können, muss die neue Struktur anpassungsfähig ausgestaltet sein.

Zwei Säulen-Struktur

Obige Vorüberlegungen bilden die Grundlage für folgenden Vorschlag einer zweigeteilten Struktur, die sich an den optimalen Rahmenbedingungen für die *Basisarbeit einer Kirchgemeinde* orientiert.

Zentralisation und Basisnähe

Dabei wird es Aufgaben geben, die sich mit enormem Gewinn zentralisieren lassen und solche, die unbedingt an der Basis entschieden und erledigt werden müssen, um den veränderten und sich weiter verändernden Rahmenbedingungen Rechnung tragen zu können.

Stabilität und Flexibilität

Die Struktur muss dazu sowohl Stabilität als auch Flexibilität bieten können: Stabilität entsteht durch die Zentralisierung dafür geeigneter Aufgaben. Flexibilität entsteht durch die konsequente Vermeidung von zentralistischer Führung und der damit einhergehenden Schaffung zwischengelagerter Hierarchieebenen, die die Basisarbeit hemmen würden (Perspektive der *Kirchgemeinde* beibehalten!).

Zielpublikumsnähe als Strukturierungskriterium

Bestehende und potentielle Zielgruppen kirchlicher Arbeit decken sich immer öfters nur noch wenig oder sogar überhaupt nicht mehr mit den historisch gewachsenen Grenzen einer Parochialgemeinde. Für jede Aufgabe ist deshalb bei ihrer Strukturierung von ihrem Zielpublikum auszugehen: Ist dieses stark lokal verwurzelt, ist auf eine Arbeit vor Ort Wert zu legen. Geht eine Arbeit einer mobilen Zielgruppe nach, muss sie auch entsprechend mobil und nicht örtlich begrenzt gestaltet sein. U. U. befindet sich die Zielgruppe im virtuellem Raum, wodurch gar keine örtliche Verankerung mehr angezeigt ist. Und selbstverständlich sind oft auch Mischformen nötig. Entscheidend ist, dass sich die Strukturierung einer Arbeit stets an ihrer Nähe zum Zielpublikum orientiert. So wird trotz der grösseren Struktur der gesamten Kirchgemeinde die Nähe zum einzelnen Kirchenmitglied sichergestellt – bei konsequenter Umsetzung besser als heute.

Gedankliche Leitplanken

Ziel soll keine neue hierarchische und entsprechend starre Struktur sein, sondern ein sehr flexibles und «von alleine» schnell anpassungsfähiges Netzwerk. Bei der Strukturierung eines solchen Netzwerkes ist deshalb grosse Vorsicht vor zu viel Struktur gefordert. Zu schnell gleiten die Gedanken ins Gewohnte ab. Jedoch sollte das neue Netzwerk in der Lage sein, Aufgaben, die wir heute z. T. noch gar nicht kennen auf eine Art und Weise umzusetzen, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können.

Auf keinen Fall wollen wir aufgrund komplizierter Überlegungen in einer starren Hierarchie landen wie sie Abbildung 1 zeigt.

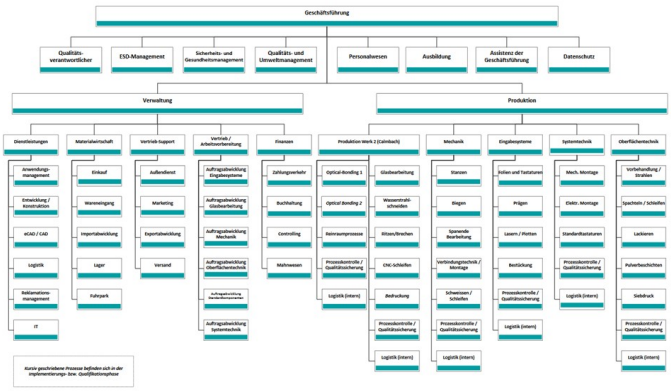

Abbildung 1: starre Hierarchie
Quelle: https://tinyurl.com/59dkuu2d

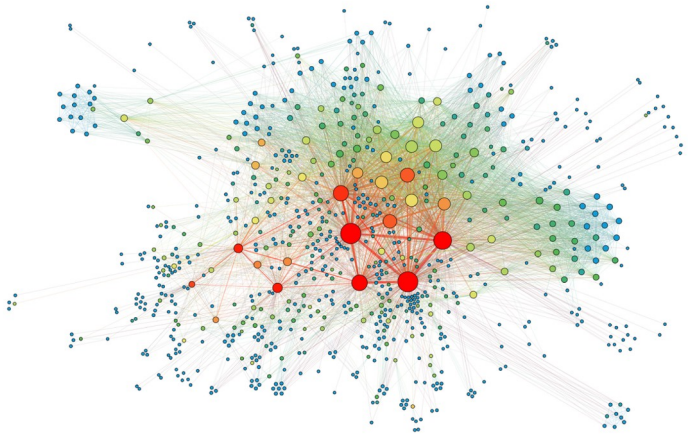

Abbildung 2: dynamisches Netzwerk
Quelle: https://tinyurl.com/3kjbk9zb

Wenn wir an ein Netzwerk denken, sollte sogar Abbildung 2 erst der Anfang sein.

Ziel darf nicht die detaillierte Erarbeitung und Darstellung eines ausgefeilten Netzwerks sein, sondern vielmehr das Entwickeln von Prinzipien, die die Entstehung dieses Netzwerks leiten und seinen Erhalt und seine Weiterentwicklung ermöglichen (→ *echte* Strategiearbeit!).

Eine Darstellung, so sie denn nötig wäre, müsste wohl mit einer VR-Brille betrachtet werden … und wenn sich in diesem VR-Bild nicht ständig etwas bewegt und verändert, ist es bereits wieder zu statisch gedacht.

Im Entwicklungsprozess gilt es im Sinne gedanklicher Leitplanken immer wieder zu überprüfen, ob er nicht in eine Hierarchisierung oder in eine hemmend-starre Strukturierung abgleitet. Das Endresultat der Struktur soll mit der Zeit aus den formulierten Prinzipien wachsen und nicht schon von Beginn an definiert und fixiert sein.

Ergänzung: Marc Zöllner von der Fachstelle Gemeindeentwicklung weist darauf hin, dass John P. Kotter in seinem Buch «Accelerate» (Franz Vahlen, München, 2015) die Ergänzung der Hierarchie eines Unternehmens um eine Netzwerkstruktur vorschlägt: «Was wir brauchen sind zwei Systeme, die Hand in Hand funktionieren – also ein *duales* Betriebssystem.» (ebd. S. 9) In einer Abbildung stellt er die Verknüpfung der beiden Systeme dar.

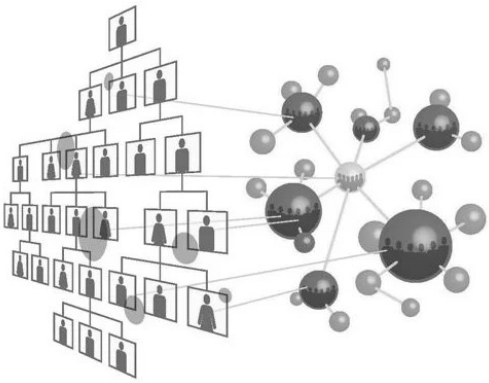

Abbildung 3: duales Betriebssystem
Quelle: J. P. Kotter, Accelerate, München, 2015, S. 8/16

Stabiler Backbone

Stabilität bezieht die Struktur aus ihrem Backbone. Dabei handelt es sich um die Bündelung aller Backoffice-Aufgaben sowie die übergreifende strategische Leitung der Grosskirchgemeinde. Auch die Verwaltung und Betreuung der im nächsten Teil geschilderten «Cluster» ist hier angesiedelt. Die Wortwahl «Backbone» soll deutlich machen, dass es hier um mehr geht als die zudienende Funktion eines administrativen Backoffice. Diese ist zur Effizienzsteigerung natürlich eine zentrale Aufgabe. Weiter aber soll der Backbone durch tragende und wegweisende (i. e. strategische) Grundstabilität im Hintergrund bzw. im Kern der konkreten Arbeit an der Basis umso mehr Flexibilität ermöglichen.

Im Backbone angesiedelte Arbeiten zeichnen sich aus durch eine hohe Professionalisierung, eine hohe Strukturierung und eine hohe Vereinheitlichung. Stabilität ist hier gefragter als Flexibilität.

Die Backoffice-Aufgaben wie Finanzen, Personalwesen, Immobilienbewirtschaftung und -unterhalt, Administration, Sekretariat, ICT, Recht, Beschaffung, Fuhrpark u. ä. sind hier fest verankert und via eine Verwaltungsleitung direkt der Kirchenpflege unterstellt. In der Vergangenheit aus Not an die Landeskirche delegierte Aufgaben aus dem Backoffice-Bereich könnten u. U. wieder zurückgeführt werden.

Flexible Cluster

Anstatt die Grosskirchgemeinde doch wiederum in kleine Teilkirchgemeinden mit Teilkirchenpflegen u. ä. zu unterteilen, soll sich ein Netzwerk aus Clustern bilden können.

Für jede Arbeit, die unter dem Dach der Kirchgemeinde offiziell erledigt werden soll, ist zu prüfen, in welchen Clustern sie sich vernetzen kann, soll und muss.

Cluster zeichnen sich dadurch aus, dass sie Tätigkeiten unter einem Leitthema miteinander verknüpfen. Diese Leitthemen können ganz unterschiedlicher Art sein:

- örtliche Nähe (Arbeit mit Jugendlichen im Einzugsgebiet von Schule X, Gottesdienste in Gegend A)
- inhaltliche Nähe (Seniorenarbeit, Diakonie)
- Gesinnungsnähe
- gleiche Fragestellung (Wie erreichen wir Zielgruppe Y?)
- ähnlicher Informationsbedarf
- gleiches Zielpublikum
- gleiche Abläufe, Technik, Bedürfnisse …
- …

Aufgabenbeschriebe legen immer auch die Cluster-Zugehörigkeiten fest. Diese werden regelmässig überprüft und nachjustiert. Dies geschieht im bereits jetzt vorhandenen Rahmen der Stellenbeschriebe und Mitarbeitendengespräche. Eine relevante Praxisänderung liegt hier also nicht vor (abgesehen von der neu professionellen Führung durch den Backbone und nicht die eigene Kirchenpflege). Die Zugehörigkeit zu *mindestens* einem Cluster ist das entscheidende institutionelle Merkmal einer Arbeit der Kirchgemeinde.

Cluster ersetzen die strukturelle Vernetzung von Aufgaben, die bis jetzt auf fast ausschliesslich historisch-örtlichen Kriterien begründet wurde: Gesetzt war das Handlungsgebiet und auf diesem war die eine Kirchgemeinde für die Erbringung möglichst aller denkbaren kirchlichen Aufgaben verantwortlich. Neu ist nicht vom Gebiet her zu denken, sondern von der Aufgabe her. Zur Umsetzung der Aufgabe wird dann das optimale Gebiet sowie die optimale Vernetzung mit anderen gesucht. Je nach Arbeit werden sich die örtlichen Grenzen radikal von den heutigen unterscheiden. Die so entstehenden geeigneteren und häufig wohl auch grösseren Arbeitsgebiete werden eine passendere Zielpublikumsgrösse («kritische Masse») und Synergiegewinne mit sich bringen, sowie eine Professionalisierung ermöglichen.

Verschiedene Arbeitszweige einer bisherigen Kirchgemeinde haben nach der Fusion die Möglichkeit, sich unterschiedlich zu orientieren: Die Jugendarbeit orientiert sich z. B. an der Schulsituation und der Lage der Oberstufe, während sich die Seniorenarbeit an der regional nicht deckungsgleichen Struktur des Spitex-Verbundes und den dadurch gewachsenen Beziehungen orientiert.

Bei sämtlichen bisher bei der lokalen Kirchenpflege verankerten Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten ist zu überprüfen, ob sie wirklich an die neue Grosskirchenpflege weitergehen sollen, oder ob sie nicht in an die Cluster übertragen werden können. Die Cluster sollen mit so viel Eigenständigkeit wie nötig ausgestattet sein. In gewisser Weise treten sie an die Stelle der bisherigen Kleinkirchgemeinden.

Netzwerk als Kultur

Strukturierendes Grundprinzip der Grosskirchgemeinde ist das Netzwerk. Netzwerk ist als Kultur zu denken, die sich überall konsequent zeigen muss!

Cluster vernetzen sich untereinander nach Überschneidungskriterien (vgl. oben). Jedes Cluster denkt seine Andockpunkte stets aktiv mit. Wesentliches Grundelement dieser Vernetzungen und Clustergruppen, ist ein ausgezeichneter Informationsfluss.

Nicht alle Verbindungen werden auf die gleiche Art und Weise betrieben. Auch dies hängt von der aktuellen Situation ab und wird sich mit ihr im Laufe der Zeit immer wieder anpassen. Diese Flexibilität ist die Grundlage für die Anpassungsfähigkeit der Institution an das sich rasend schnell verändernde Umfeld. Wichtig ist deshalb, dass die Reflexion über die Andockpunkte, also über die Art und Weise der Eingliederung in das Netzwerk Kirchgemeinde regelmässig sehr konsequent betrieben wird. Das Netzwerk-Sein muss ein durchgängig aktiver Grundgedanke bleiben. Man grenzt sich anderen gegenüber nicht ab, sondern verbindet sich überall dort, wo es der Qualität der Arbeit an der Basis zugute kommt. Teil eines Netzwerks zu sein und dieses zu pflegen, wird zur Kultur der Institution.

Cluster-Management als Hauptführungsinstrument

Um zur Führung einer örtlich sehr weit ausgedehnten und mit der Zeit möglicherweise auch sehr grossen Institution nicht auf die Einführung verschiedener Hierarchieebenen zurückgreifen zu müssen, wird das Cluster-Management zum Hauptführungsinstrument.

Das Cluster-Management ist direkt der Kirchenpflege unterstellt. Seine Aufgabe ist es, die Cluster im Sinne der von der Kirchenpflege (und der KGV) beschlossenen Strategie zu führen und zu unterstützen.

Wie bei den Gedanken zur Formulierung der Strategie bereits ausgeführt, ist diese so formuliert, dass sie zur Interpretation und Gestaltung an der Basis motiviert und nicht kleinlich kontrollierend einschränkt. Diese Grundhaltung leitet auch das Cluster-Management. Es ist weder die Kontrollinstanz noch das Micromanagementtool der Kirchenpflege, sondern im Selbstverständnis von Servant Leadership konzipiert.

Im Zentrum stehen die Förderung der Netzwerkkultur und die Ermöglichung einer innovativen und adaptiven kirchlichen Basisarbeit.

Das Cluster-Management erstellt Anforderungsprofile und Mindeststandards bezüglich der Vernetzungen innerhalb der Kirchgemeinde etc. Auch die nötigen Andockstellen zum Backbone sind festzulegen.

Sowohl zur Ausgestaltung und zum Aufbau als auch zum Betrieb des Cluster-Managements ist eine hohe Fachkompetenz im Bereich selbstgeführter Teams vonnöten. Ohne den Einbezug dieser in der Kirche ungewohnten Perspektive *von aussen* auf einem *hochqualifizierten Niveau*, wird sich der «Strukturierungsreflex» der Institution in Zweifelsfällen stets an den althergebrachten Hierarchiesystemen orientieren und verhindern, dass das Netzwerk sich frei entwickelt und seine adaptiven Stärken entfalten kann. Eine Netzwerkkultur könnte sich dann nicht oder höchstens unvollständig durchsetzen. Dadurch jedoch würde sie sich nicht bewähren und ihr Potential nicht entfalten, sondern geriete gar intern in Verruf. Der sorgfältigen und professionellen Einführung dieses Themas in die Institution kann deshalb nicht zu viel Gewicht beigemessen werden.

Wesentliche Aufgabe des Cluster-Managements – ganz besonders zu Beginn – ist Schulung und Unterstützung. Führung geschieht hier primär durch Anleitung.

Netzwerk als Innovationsmotor

Gelingen die Einführung einer auf selbstgeführten Clustern gegründeten Netzwerkkultur und der Aufbau eines geeigneten Cluster-Managements, so setzt dies dort Ressourcen frei, wo sie zur Weiterentwicklung unserer Institution aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Realitäten nötig ist: an der Basis kirchlicher Arbeit. Kenntnis der Situation vor Ort und kurze Entscheidungswege, gepaart mit Entscheidungskompetenz und zusätzlich der durch den Backbone erreichten Entlastung, schaffen Raum, Ressourcen und Energie für Innovation. Diese wird zu einer verbesserten Gestaltung des Netzwerks führen, was wiederum weitere Adaption und Innovation begünstigt. Das Netzwerk wird so zum Innovationsmotor.

Grossflächigkeit kein grundsätzliches Hindernis

Die grosse räumliche Ausdehnung der Kirchgemeinde ist eine Herausforderung. Doch die Cluster-Struktur kann dieser besser begegnen als starr fixierte Grenzziehungen über verschiedenste Arbeitsbereiche hinweg und zur besseren Kontrolle neu eingeführte Hierarchieebenen. Zu bedenken ist, dass sämtliche Probleme, mit denen sich eine Grosskirchgemeinde aufgrund ihrer Grösse konfrontiert sieht, sich bereits auch bei kleineren Einheiten, wie schon alleine bei KGs im Limmattal oder erst recht in Dekanatsgrösse zeigen. Warum also diese Probleme mehrmals schaffen und nicht gleich auf einmal für den ganzen Kanton lösen? Entscheidend ist, dass dies nicht durch fixe räumliche Einheiten und auch nicht durch die Einführung zwischengelagerter Hierarchieebenen geschieht, sondern durch ein adaptives Netzwerk, das in der Lage ist, für verschiedene Aufgaben die passende räumliche Strukturierung zu finden.

Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, dass die aktuelle fixe kleinräumliche Strukturierung für viele Arbeiten hemmend ist. Hier bietet eine Netzwerkstruktur die Chance zur Bereinigung. Wo räumliche Strukturen sinnvoll sind, wird das Netzwerks solche bilden, wo übergreifende Strukturen effizienter an Ziel führen, werden dafür solche entstehen.

Politische/demokratische Struktur

Die Fusion vieler Kirchgemeinde führt zu einer institutionell-strukturellen Verschlankung und dadurch auch zu einer Reduktion der demokratisch legitimierten Ämter und Strukturen: Die Anzahl pro Stimmbürger zu wählender Ehrenamtlicher sinkt massiv, vom Nachbardorf unabhängige KGVs wird es nicht mehr geben.

Hier gilt es in der Grosskirchgemeinde passende Strukturen zu entwickeln, die die demokratische Partizipation sicherstellen, aber nicht gleichzeitig wieder starre hierarchische Strukturen einführen, die die durch den Aufbau als Netzwerk gewonnene Flexibilität reduzieren.

Um hier allzu viele Vorschläge zu machen, fehlt mir der politische Tiefblick. Vielleicht gilt es, trotz der Verfasstheit als Kirch*gemeinde*, auf präsentische KGVs zu verzichten, und die Partizipation des einzelnen Kirchenbürgers über briefliche Abstimmungen sicher zu stellen. Oder ev. über die Wahl einer Delegierten-KGV durch die Stimmbürger ähnlich einem Einwohnerrat ...?

Wichtig ist, dass die Grossfusion auf politischer Ebene nicht zu einer gefühlten Distanzierung führt. Der Publikumsnähe, die durch die als Cluster strukturierte Basisarbeit erreicht wird, soll politisch nicht ein «Die da oben weit weg»-Gefühl entgegen stehen. Gleichzeitig wird es in der neuen Struktur «meine» Pfarrerin und «meinen» Sozialdiakon auf politischer Ebene wohl nicht mehr geben können. Hier wird zu unterscheiden sein, welche Form der Partizipation und Zugehörigkeit auf der politischen Ebene stattfinden können und sollen und welche durch die kirchliche Arbeit zu begründen sind.

Einführungs- und Transformationsprozess

Mehrstufiger Prozess anstatt eines radikalen Schnittes

Auch wenn die Struktur der neuen Grosskirchgemeinde radikal anders ist als diejenige der Kirchgemeinden, aus deren Fusion sie entsteht, so ist der Weg dorthin viel weniger disruptiv, als es im ersten Moment den Anschein macht. Anstatt eines einzelnen radikalen Schnittes ist es vielmehr ein mehrstufiger Prozess, der gerade an der Basis, wo die langfristigen Auswirkungen am grössten sind, recht sanft und kontinuierlich über die Bühne gehen kann.

Phase 1: Neue Strukturen und Fusionsvertrag

Auf die detaillierte Ausgestaltung und Festschreibung der neuen Strukturen und Prinzipien folgt die Erarbeitung eines entsprechenden Fusionsvertrags.

Nach der Annahme der Fusion durch eine Handvoll visionärer Gemeinden, finden die Wahlen für die neu zu besetzenden Ämter frühzeitig vor dem Inkrafttreten der Fusion statt. Der Fusionsvertrag regelt die Befugnis der zukünftigen Kirchenpflege, im Vorfeld schon Rekrutierungsverfahren und Anstellungen auf den Fusionszeitpunkt hin vorzunehmen.

Phase 2: Inkrafttreten der Fusion

Am Tag X gehen alle dazu bestimmten Verträge und Beziehungen von den bisherigen Kirchenpflegen an die neue Kirchenpflege über.

Auf diesen Termin hin ist der Backbone betriebsbereit und als Ansprechpartner für alle entsprechenden Belange bei Angestellten und Freiwilligen bekannt. Diese Veränderung sollte beim Personal nicht besonders einschneidend erlebt werden, entspricht sie doch z. B. der Übertragung der Kirchengutsverwaltung ans DLZ oder einem Wechsel des IT-Anbieters, der u. U. auch gleich einen Wechsel der Hardware mit sich bringt. In vielen Belangen ändert sich vor allem einfach der Ansprechpartner, ohne dass es zu fundamentalen Neuerfindungen der Prozesse kommt.

Auch das Cluster-Management nimmt zu diesem Zeitpunkt seine Arbeit auf. Schon im Vorfeld wurde über die neue Netzwerk-Kultur informiert. Sofortige radikale Umbrüche werden auf Tag X hin aber keine forciert. Vielmehr werden mir der Fusion die schon im Vorfeld begonnenen Sondierungen zwischen den verschiedenen Bereichen der ehemaligen Einzel-Kirchgemeinden fortgesetzt und dabei konkretisiert, welche Cluster-Bildungen und Verknüpfungen sinnvoll sind. Das Cluster-Management unterstützt diesen Prozess sehr aktiv mit Schulungen, Hilfestellungen und dem Überblick, den es über die Gesamtstruktur hat.

Da es sich in diesem ersten Fusionsschritt um eine überblickbare Anzahl Kirchgemeinden handelt, bleibt auch die aktuelle Situation jederzeit problemlos überblickbar. Ein persönliches Kennenlernen zwischen den verschiedenen Arbeitszweigen und entsprechende Einblicke, lassen sich einfach realisieren.

Ziel ist nun nicht eine sofortige Vereinheitlichung und Zusammenlegung, sondern ein Zusammenwachsen dessen, was sich zueinander hingezogen fühlt.

Nicht alles Bisherige muss zwingend sofort «auf neu umgemodelt» werden. Vielmehr geht es um eine sehr aktive Förderung und Ermöglichung der Netzwerkkultur. Wo Einsicht und Bereitschaft besteht, werden sich schnell neue Vernetzungen und Cluster-Strukturen bilden. Wo das Verharren im Alten überwiegt, ist dies mit etwas Geduld als selbstlösendes Problem zu betrachten.

Wir erleben aktuell, wie ein Grossteil der bisherigen Systeme seine Relevanz verliert. Die aktive Auseinandersetzung mit diesen kann sich deshalb mit Blick auf die Institutionsentwicklung in Grenzen halten. Entscheidend ist, dass mit den alten Systemen nicht auch die darin noch vorhandenen Ressourcen untergehen. Diesen muss eine Alternative angeboten werden. So können sie ins neue Netzwerk transferiert werden, neue Stärken entfalten und zur Innovation in der neuen Struktur beitragen.

Ein Teil der aktuellen Strukturen wird sich von alleine auswachsen. Dies ist ohne Kulturkämpfe und ohne viel Druck zur Veränderung mitzutragen. Einzufordern sind die für das Netzwerk wesentlichen Andockpunkte. Darüber hinaus können Aufgaben, so lange sie sich bewähren, auch noch im alten Groove erledigt werden. Statt harter Brüche und entsprechender Konflikte und Widerstände ermöglicht diese Haltung graduelle Übergänge. Zudem verhindert dieses Vorgehen, dass im Eifer der Innovation das eine oder andere Kind mit dem Bad ausgeschüttet wird!

Vom Cluster-Management ist dabei überall eine sehr aktive Teilnahme am Prozess gefragt (→ Hauptführungsinstrument!).

Geradezu ein Sog zur Cluster-Bildung sollte von den aufgrund der beschlossenen Strategie der Kirchgemeinde entwickelten Ziele und Aufgaben ausgehen, z. B. mobile Jugendliche in ihren Lebensräumen zu begleiten.

Phase 3: Stabilisierung

Die Entlastung durch Zentralisierung und Professionalisierung setzt Ressourcen frei, in den Clustern ist die Kennenlernphase vorbei, und erste Synergien und Innovationen zeigen sich. Das Cluster-Management wirbt weiter für die neue Netzwerk-Kultur. Die positive Dynamik der Transformation beginnt zu greifen und so stabilisiert sich das neue System. Immer natürlicher wird der Umgang mit den Clustern, das Bilden und Lösen von Verknüpfungen, der Informationsfluss untereinander sowie auch zum Cluster-Management, das Kreieren von temporären Clustern für Projekte oder zu Versuchszwecken u. s. w. u. s. f. Auch, wo die Ansprechpartner für verschiedene Anliegen zu finden sind, spielt sich ein.

Phase 4: Öffnung für weitere Beitritte

Mit der Zeit ist die neue Grosskirchgemeinde bereit, weitere Kirchgemeinden aufzunehmen. Hier ist die Wortwahl zentral: Die nächsten Fusionen werden keine Vertrags*verhandlung* unter Gleichen mehr sein. Die neue Struktur steht. Sie ist offen für den *Beitritt* weiterer Mitglieder, aber nicht mehr für eine grundsätzliche Diskussion über die Anpassung der Grundstrukturen an einander. Selbstverständlich ist behutsam mit Neumitgliedern umzugehen, und mit der Vergrösserung können gewisse Anpassungen sinnvoll sein, doch für die grundlegenden Prinzipien gilt «Love it or leave it».

Die Vorgaben des Backbone werden in neu dazustossenden KGs rasch umgesetzt und an der Basis die Umsetzung der Netzwerk-Kultur geschult und in einem ähnlichen Rahmen wie oben für die Erstfusion beschrieben, ausgerollt. Durch Vorbild und Routine der bereits bestehenden Strukturen ist eine schnellere Implementation zu erwarten. Erste Fehler wurden bereits gemacht und müssen nicht wiederholt werden etc. …

Parallel zu Phase 1–3: Rettung scheiternder Kirchgemeinden

Die Aufbauphase der Grosskirchgemeinde wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Währenddessen wird es Kirchgemeinden geben, denen der Schnauf ausgeht. Hier ist dringend der Versuchung zu Widerstehen, sie zwecks Rettung in den Aufbauprozess der Grosskirchgemeinde zu drängen. Erst, wenn sowohl die Anfangsstruktur der Grosskirchgemeinde als auch die scheiternde Kirchgemeinde stabilisiert sind, sollten sie zusammengeführt werden.

Entsprechend der Struktur der Grosskirchgemeinde können scheiternde Kirchgemeinden während eines Kuratoriums auf eine zukünftige Eingliederung in die Grosskirchgemeinde vorbereitet und entsprechend strukturiert werden. Gewisse Dienstleistungen aus dem Backbone können allenfalls schon dabei helfen. Zu verhindern ist, dass massiv strauchelnde Einheiten in die noch im Aufbau- und Stabilisierungsprozess befindliche Grossstruktur gedrängt werden, und dadurch zu viele Ressourcen binden. Der Prozess zum Auffangen scheiternder Kirchgemeinden liesse sich zumindest teilweise standardisieren, so dass nicht in jedem Kuratorium das Rad neu erfunden werden muss. Ev. liessen sich solche KGs zusammenfassen und in einem Gross-Kuratorium gemeinsam fit für die Fusion machen.

Pfr. Stefan Siegrist
Dezember 2024 / März 2025

ursprünglich verfasst als internes Dokument für die Arbeitsgruppe «Überregionale Zusammenschlüsse»
vorausgesetzt sind die Blogbeiträge «Nach der Fusion ist vor der Fusion» und
«Grossfusion als Befreiungsschlag» auf https://blog.ref-ag.ch/