



Zusammenfassung der MA-Thesis und Hypothesen des Forschungsprojektes  
**Einflussfaktoren in Fusionsprozessen**  
– eine Triangulationsforschung in ev.-luth. Kirchengemeinden  
Projektzeitraum: 2023

**Zusammenfassung der MA-Thesis „Einflussfaktoren in Fusionsprozessen“**

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 MA-Thesis „Einflussfaktoren in Fusionsprozessen“ 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 MA-Thesis 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 MA-Thesis 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 MA-Thesis kommt zu dem Fazit, dass eine gelingende Kommunikation, ein transparentes Vorgehen sowie eine umfassende Beteiligung der Organisationsmitglieder wichtige Einflussfaktoren in Fusionsprozessen darstellen.

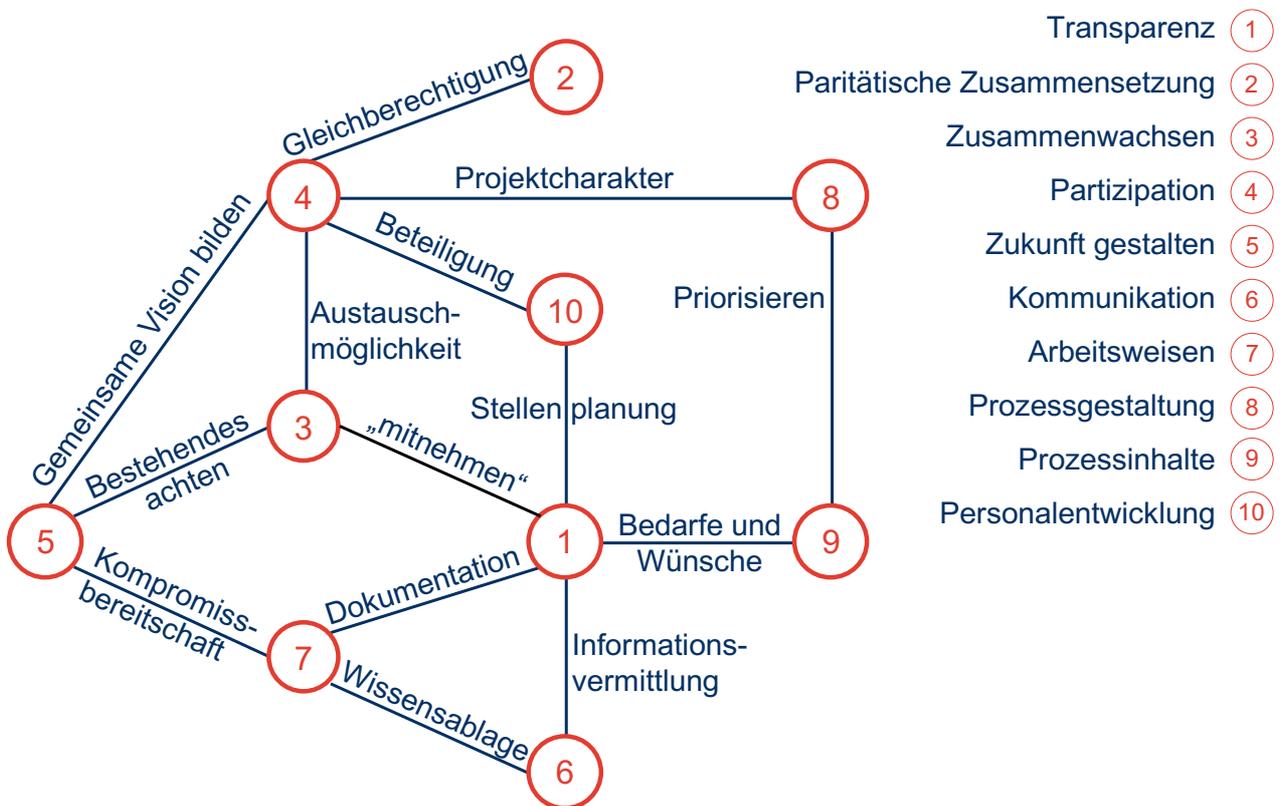
## **Hypothesen für eine gelingende Fusion von ev.-luth. Kirchengemeinden**

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

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



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.



Die gesamte MA-Thesis finden Sie unter: [www.t1p.de/Opel](http://www.t1p.de/Opel)