

Womit man in Fusionsprozessen rechnen muss – und was Fusionsprozesse brauchen:

1. „Die einzige Person, die **Verunsicherung** mag, ist ein nasser Säugling. Jede Art von Veränderung bringt eine Verunsicherung mit sich“, sagte Prof. Jürgen Ziemer in einem Vortrag über kirchliche Vereinigungsprozesse. Und Christa Wolf hat einmal etwa so gesagt: „Dass Verunsicherung etwas Gutes sein kann: Wer hat uns das denn beigebracht?“
Das hat uns niemand beigebracht. Aber Verunsicherung kann etwas Gutes sein, weil sie lebendig macht. Doch zunächst einmal weckt sie alle möglichen Ängste. Es ist gut, einen Raum zu haben, in dem man diese Ängste benennen und austauschen und an der Realität überprüfen kann. Manche Ängste sind berechtigt, und ein gesundes Misstrauen ist realitätsangemessen, wenn es nicht unbeirrbar bleibt.
In Veränderungsprozessen sind Räume (Orte, Zeiten) nötig, in denen über diese Ängste gesprochen werden kann. Sie brauchen Begrenzung.
2. Die Angst vor dem Unbekannten macht risikoscheu und produziert **Widerstand** gegen Veränderung: Man möchte lieber unter sich bleiben, überhaupt soll alles so bleiben, wie es ist. Dieser Anfangswiderstand ist normal und produktiv, weil er aufmerksam macht auf das, was einem wichtig ist und was man erhalten sollte – durch alle Veränderungen hindurch. Allerdings tut es nicht gut, in diesem Widerstand buchstäblich stecken zu bleiben. Es gibt Gründe, das Misstrauen zu überwinden und etwas zu wagen, zu riskieren. Kooperieren oder verlieren.
Vor allem die Leitung muss immer wieder **deutlich machen, was der Sinn der Fusion ist**. Warum ist es gut, zusammen zu gehen? Was wäre die Alternative? Warum haben wir die nicht gewählt?
Es ist wichtig, die Gründe zu kennen, zu ihnen zu stehen und weiter zu gehen. Die Ängste kann man dabei mitnehmen; - sie führen aber nicht das Regiment.
3. Wenn eine Veränderung ansteht, gibt es meistens die unbewusste Überzeugung, dass das, was man bisher gemacht hat, offenbar nicht gut war; sonst könnte ja alles bleiben wie es ist. Sie fühlen sich dann **entwertet**. Aber ihre Annahme ist ein Irrtum. Die Zeiten ändern sich. Die Stellung der Kirche in der Gesellschaft, die Religiosität der Menschen, vieles hat sich gewandelt, und da passen manche alten Kleider nicht mehr, obwohl sie wunderschön und nützlich waren. Vielleicht muss man heute sagen: Gut sind wir allein, aber überlebensfähig nur im Verbund.
4. Wenn unterschiedliche Personen, Gruppen, Kulturen, Organisationen zusammengeführt werden, gibt es immer Vergleiche: Die einen scheinen besser oder größer oder schöner oder sonst was zu sein. Sie werden beneidet. Der **Neid** spielt eine große Rolle bei Fusionen. Man will dann Ausgleich und Gerechtigkeit. Wenn ihr was bekommt, wollen wir auch was haben. Das ist ein verständliches Motiv. Was dabei herauskommt, ist allerdings nicht immer sinnvoll im Hinblick auf die jeweilige Aufgabe. So merkt man jetzt, dass manche Standortentscheidungen die Arbeit langfristig eher erschweren. Dann muss noch einmal nachreguliert werden.
Es ist mühsam heraus zu finden, **welche Struktur wirklich zu der jeweiligen Arbeit passt**. Die Kunst dabei ist es, aus den Unterschieden keine Bewertungen zu machen - besser oder schlechter – ; es muss vor allem **passen!**
Schwierig wird es, wenn man in Polarisierungen verfällt. Dann gibt es Richtig und Falsch und Entweder Oder. Solche Alternativen nicht unfruchtbar und deprimierend. Es gibt dann keine Spielräume mehr. Es gibt dann nur noch Konkurrenz.
Aus einer zermürenden Konkurrenz kommt man nur heraus, wenn man die Unterschiede benennt und würdigt und anerkennt, anstatt sie zu entwerten. Das

kann man tun, indem man die Aufgaben unterschiedlich definiert und sich dabei auf das Gemeinsame Dritte bezieht. Es ist sehr hilfreich, wenn es dabei eine Begleitung gibt, eine Beratungsperson, die neutral und vermittelnd beiden genügend Raum gibt und sie aus mancher Sackgasse führt.

5. Eine Voraussetzung für Fusionen ist, dass beide Partnerinnen einander schätzen und anerkennen können.
Dass sie die eigenen **Interessen** wichtig nehmen und die der andern achten. Dass sie sich für die Geschichte und die Werte der andern interessieren und in einen interkulturellen Dialog eintreten.
Dass sie gewillt sind, etwas Gemeinsames zu erfinden und sich an verabredete Regeln zu halten.
Dass sie beide wollen, dass beide am Ende zufrieden sind.
Das ist nicht so einfach, wenn es um viele unterschiedliche Gruppierungen geht. Es kommt in Fusionsprozessen immer wieder zu Ungleichheiten, zu Ungerechtigkeiten und daher zu Lagerbildungen und Berührungsängsten. Jede hat dann nur noch das eigene im Sinn und also ein sehr partielle Sichtweise; der Blick dafür, ein Teil in einem Grossen Ganzen zu sein, geht verloren. Gegenüber diesem Sog ist es notwendig, den Individualismus zu überwinden und sich immer wieder **mit der Gesamtsituation und der gemeinsamen Aufgabe zu identifizieren**.
6. Es ist gut, wenn dabei **Betroffene zu Beteiligten werden**. Wenn man also Veranstaltungen macht, bei denen die, die von der Veränderung betroffen sind, eingeladen werden, mitzudenken und Ideen zu entwickeln. Denn man identifiziert sich am meisten mit dem, was man selbst mit geschaffen hat.
Es muss klar sein, dass die Entscheidungen woanders liegen.
7. Wenn man sich mitteilt, aber auch, wenn man Ressourcen und Erfahrungen teilt, kann man eine Menge gewinnen. Das erzählt die Geschichte von der Brotvermehrung. Ebenso wichtig ist es, dass man sich im **Klaren darüber ist, was verloren geht** und sich davon angemessen zu verabschieden – traurig oder lustvoll – je nachdem. Dafür gibt es **Rituale**.
8. Wenn Menschen auftauchen und sichtbar werden, - wenn sie ihr Eigenes zeigen und etwas wollen, dann stoßen sie zwangsläufig zusammen mit andern, die dasselbe tun, die also im Weg stehen oder etwas anderes wollen. **In Fusionsprozessen gibt es Konflikte. Sie sind nicht vermeidbar**.
Der Wunsch nach Harmonie führt manchmal dazu, dass Konflikte nicht rechtzeitig ausgetragen werden. Dann kommen sie zu einem späteren Zeitpunkt an einer anderen Stelle hoch und sind dann oft nicht mehr eingebunden in die kooperative Atmosphäre des Anfangs, weil sich Groll und Unzufriedenheit eingenistet haben und das Klima vergiften.
Ein Gewitter reinigt die Luft. Und je mehr man einander schätzt, desto eher kann man Konflikte auch riskieren.
Wenn Konflikte ausgetragen werden, führen sie eher zu reifen Kompromissen; man merkt, wo jeweils die Grenzen der anderen sind und kommt dadurch weiter im Miteinander. Konflikte fördern die Entwicklung, und wo es keine Konflikte gibt, würde ich mir Sorgen machen, ob nicht etwas faul ist. Marianne Subklev sagt: „Man kann nur zusammen wachsen, wenn man zusammen wachsen kann“, und man wächst an gemeinsamen, auch schwierigen Erfahrungen.
9. In letzter Zeit werden immer wieder die **Arbeit an den Strukturen und die „eigentliche“ inhaltliche Arbeit** gegeneinander ins Feld geführt. Es ist ja auch etwas dran. Die Arbeit an den Strukturen zieht Kräfte ab und ist anstrengend. Das ist so. Und das bleibt so. Die Arbeit an den Strukturen ist als eine Leitungsaufgabe so etwas ähnliches wie Saubermachen für die Hausfrau; das muss man immer wieder tun. Denn

schmutzig und unordentlich wird es immer wieder von allein.

Früher war diese Arbeit nicht nötig, weil es passende Strukturen gab. Aber in Zeiten der Veränderung passen die alten Strukturen nicht mehr für die Arbeit oder das Überleben. Da hilft kein Jammern und kein Klagen: Diese Arbeit muss getan werden. In dem Bewusstsein, dass die Strukturen kein Selbstzweck sind. Wenn sich die Arbeit an den Strukturen verselbständigt, auch das kommt vor, weil alle Menschen Fehler machen - dann braucht es einen Einspruch, einen Konflikt, damit es wieder zu einem stimmigen Verhältnis kommt.

10. **Fusionen brauchen eine Vision, ein Ziel** vor Augen, etwas, das anzieht und Kraft hat und Zuversicht gibt.

Kompromisse sind notwendig, aber sie beflügeln nicht.

Die wichtigsten Fragen einer Fusion sind zuerst menschliche und geistliche Fragen: In welchem Geist und woraufhin tun wir dies gemeinsam?

Welches ist der gemeinsame Boden, der trägt ?

Welches ist die gemeinsame Perspektive, auf die man gerne zugeht?

Wenn das nicht klar ist, wird man schnell müde und erschöpft sein und die Lust verlieren. Das ist auch oft der Fall.

Dabei steht die Perspektive nicht von Anfang an fest; - man kann aber gemeinsam danach suchen, sie entsteht im gemeinsamen Prozess: Dann braucht es allerdings jemanden, die auf so etwas achtet und es dann benennt. „Jetzt haben wir eine gemeinsame wichtige Sache gefunden und die lautet so und so“. Sinn stellt sich ein, wenn Menschen miteinander handeln. Er muss allerdings zur Sprache gebracht werden. So entwickelt sich das Ziel unter den wandernden Füßen, wenn man darauf achtet.

11. Und schließlich: **Veränderungsprozesse brauchen Pausen**, in denen man verschlafen und sich besinnen kann. Wer immer mitten drin steckt, kann manches nicht mehr sehen, weil es zu dicht vor Augen ist. Eine **Reflexion des Prozesses** zu verabredeten Zeiten mit Betroffenen trägt dazu bei, dass man sich bewusst wird, welche Folgen bestimmte Schritte und Entscheidungen haben; man bemerkt etwa, was unterwegs verloren ging oder was man umlenken möchte. Im Blick auf die Ebene der strukturellen Veränderungen, der inneren Haltung der Beteiligten und der Kultur des Miteinanders ermöglicht solches Innehalten, dass der Prozess flexibel bleibt und nicht erstarrt. So kann man miteinander lernen aus Erfahrungen.

12. **Leitende** brauchen in diesen Prozessen Vertrauen in das Gelingen, auch wenn sie noch nicht wissen, wohin es geht. Sie sorgen für Strukturen, in denen etwas ausgetauscht und entwickelt werden kann, in denen Entlastung und Vernetzung geschieht. Sie sind verantwortlich dafür, dass es ein gutes Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Personen und Einrichtungen gibt. Sie kümmern sich um Verbindungen. Sie achten darauf, ob die Arbeitsfelder der Kirche relevant sind für das gesellschaftliche Umfeld und darauf, dass die Veränderungsprozesse zwar gesteuert werden, aber offen bleiben für das Wirken des Geistes, der weht, wo er will.

Dazu braucht es **verbindliche und regelmäßige Treffen zwischen den Leitenden** in einem Kirchenkreis, die sich verständigen über ihr Leitungsverständnis, die gemeinsam aus ihren unterschiedlichen Perspektiven bedenken, was los ist, und dann entscheiden, was für die gemeinsame Aufgabe gut ist.