

Theologische Hochschule Elstal

Adrian Wild

**CHANCEN UND RISIKEN EINES ZUSAMMENSCHLUSSES
ZWEIER FREIKIRCHLICHER GEMEINDEN IN DER FORM
EINES ANSCHLUSSES**

**Abschluss-Arbeit des Anfangsdienstes im Bund Evangelisch-
Freikirchlicher Gemeinden**

Betreuer: Hans-Günter Simon

Abgabedatum: 07.06.2019

Inhalt

Einleitung	2
1 Zusammenschluss oder Anschluss? Ein Rückblick	3
2 Ziele des Anschlusses	7
3 Chancen und Risiken eines solchen Anschlusses	8
3.1 Identität und Integration.....	9
3.2 Die sieben Phasen der Veränderungskurve	13
3.3 Der Zeitplan und die Ungleichzeitigkeit zwischen den verschiedenen Organisationsebenen der Gemeinde(n).....	22
4 Besonderheiten eines Anschlusses einer EFG- an eine FeG-Gemeinde in Theologie und Praxis	24
5 Leitungsaufgaben bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses	26
5.1 Leitungsverhalten im Verlauf der Veränderungsphasen	26
5.2 Kommunikation der EFG-Leitungsebene	31
5.3 Umgang mit Krisen	34
5.4 Den Abschied vorbereiten.....	35
6 Ausblickende Hinweise	37
6.1 Unterschiede leiten	37
6.2 Day One	39
6.3 Post-Merger	40
6.4 Schließung einer Kirche als geistliche Krise – und als Chance	41
7 Kritische Würdigung.....	43
8 Literatur-Verzeichnis	44
Rechtliche Erklärung	46

Einleitung

Diese Abschluss-Arbeit untersucht und reflektiert den Anschluss-Prozess der Evangelisch-Freikirchlichen Gemeinde Gevelsberg (EFG) an die Freie evangelische Gemeinde Gevelsberg (FeG) und fragt insbesondere nach seinen Chancen und Risiken. Aus Gründen der Anschaulichkeit, der Begrenztheit dieser Arbeit, aber insbesondere aufgrund des Praxisbezugs für den Verfasser wird der Fokus auf den Prozessen aufseiten der EFG Gevelsberg liegen.

Reflexionsgrund bilden die Literatur gewordenen Erfahrungen sogenannter Merger aus dem Bereich der Wirtschaft, denn die dort zugrundeliegenden soziologischen Ansätze gelten für jegliche menschlichen Organisationen, unabhängig ob wirtschaftlicher oder non-Profitkontext.

Im Text werden immer wieder die Begriffe Gemeinde-Glieder/Mitglieder und Gemeinde-Zugehörige verwendet. Beide Begriffe sind nicht synonym. Als Mitglieder versteht der Verfasser den eingetragenen und mit der Gemeinde rechtlich verbundenen Personenkreis. Der Begriff der Zugehörigen erstreckt sich über diesen Kreis hinaus auf die regelmäßigen Besucher, Ehrenamtlichen oder auf freundschaftliche Weise mit der Gemeinde Verbundenen, die in keinem rechtlichen Verhältnis zur Gemeinde stehen.

Was in der EFG Gemeindeleitung heißt, heißt Ältestenkreis in der FeG. Der Einfachheit halber werden in dieser Arbeit beide Gremien auch als Leitung o.ä. bezeichnet.

1 Zusammenschluss oder Anschluss? Ein Rückblick

Dass sich zwei freikirchliche Gemeinden unterschiedlicher Denomination in irgendeiner Weise zusammenschließen, hat Gründe und Auslöser. Aus Sicht der EFG hat sich die Frage nach ihrer Zukunft schon seit einigen Jahren gestellt. Immer konkreter wurde dieses Fragen spätestens seit den gemeindeinternen Visionsabenden ab dem Frühjahr 2017. Noch einmal akuter wurde die Zukunftsfrage nach der Jahresgemeindestunde am 27.02.2018, als der Gemeinde die ins Negative gekippte Finanzlage mitgeteilt wurde, einhergehend mit dem bisher ausgebliebenen Wachstum, bei zunehmender Müdigkeit der Mitarbeiter. Diese Darlegung verschärfte die Zukunftsfrage zusätzlich und machte sie so akut, dass bis zum Jahresende 2018 monatliche Abende des Gebets und des Austauschs über die Perspektive der Gemeinde eingeführt wurden. Am ersten dieser Abende, dem 24.04.2018, ist die Idee, die EFG zu schließen, zum ersten Mal und auch nur im Rahmen eines Gedankenspiels in der EFG öffentlich geäußert worden. Zwar wurde er noch nicht ernst verfolgt und auch nicht alle Gemeinde-Zugehörigen sind darüber ins Gespräch gekommen. Dennoch darf die Jahresgemeindestunde 2018 als Zeitpunkt gelten, ab dem sich die Gemeinde zunehmend und mit aller Ambivalenz die Frage nach ihrer Zukunft ernsthaft und existenziell stellt.

Mittlerweile hat die EFG Gevelsberg eine Antwort gefunden: Sie wird sich der FeG Gevelsberg anschließen. Beide Gemeinden sind mit 56 (EFG) und 60 (FeG) Mitgliedern ähnlich groß. Ein erheblicher Grund für die EFG, sich der FeG anzuschließen stellt die starke Unähnlichkeit in der Zusammensetzung beider Gemeinden dar. Die FeG hat zwei Altersschwerpunkte¹: Die 20-39-Jährigen machen zusammen 26,9% der Mitglieder aus. Die relative Mehrheit bilden die 50-59-Jährigen mit 29,2% der Mitglieder. Dazu kommen noch einmal 13,8% der Mitglieder von den 60-69-Jährigen. Im Unterschied dazu hat die EFG² leider keine größere Gruppe unter den Mitgliedern, die jünger als 50 Jahre alt sind. 67,8% der Mitglieder sind 60 Jahre und älter. Zählt man die Gruppe 50-59 Jahre hinzu, sind schon 84,7% der Mitglieder erfasst.

¹ Die nachfolgenden Zahlen entstammen der gemeindeinternen und von der Software Churchtools automatisch generierten Statistik, die die FeG Gevelsberg benutzt.

² Die nachfolgenden Zahlen entstammen dem internen Bericht aus der Jahresgemeindestunde der EFG Gevelsberg vom 10.03.2019.

Warum nun aber schließen sich beide Gemeinden nicht ebenbürtig zu einer neuen Gemeinde zusammen, sondern ein Anschluss der EFG an die FeG wird favorisiert? In der Tat stand zu Beginn des Prozesses ein ebenbürtiger Zusammenschluss beider Gemeinden im Raum. Von diesem Modell haben sich jedoch die Leitungsgremien beider Gemeinden innerhalb von fünf Monaten verabschiedet: Im September 2018 hatte die FeG zu einem ergebnisoffenen Gespräch bezüglich eines Gemeindegemeinschaftszusammenschlusses eingeladen, im Januar 2019 hatten sich der Ältestenkreis der FeG und die Gemeindeleitung der EFG auf einen Anschluss geeinigt.³ Denn beide Gemeinden haben gemerkt, wie aufwendig sich ein Zusammenschluss darstellt, wenn wirklich auf allen Ebenen etwas gemeinsames Neues geschaffen werden soll, insbesondere hinsichtlich der Gemeindeordnung, der Leitungsstruktur oder der Bundeszugehörigkeit.⁴ Aus dem Eindruck heraus, dass diese Klärungen Energien und Dynamiken verbrauchen würden, die für die menschliche und geistliche Gestaltung der Integration im Anschluss-Prozess wichtiger sind, wurde die pragmatischere Form des Anschlusses gewählt. Hinzu kommt die Situation der EFG: Nicht nur demographisch ist sie überaltert, auch auf ihre denkmalgeschützte Immobilie trifft dies zu. Aus dem Alter der Mitglieder ergibt sich ein begrenzter Pool an aktiven und immer noch motivierten Mitarbeitern, denn die meisten von ihnen engagieren sich in ihren Bereichen schon seit vielen Jahren, etliche sogar schon seit Jahrzehnten. Müdigkeit macht sich bei ihnen bemerkbar, bis hin in die Leitungsebene. Die EFG bringt keine vergleichbare Kraft mit in die FeG. Auch aus diesem Grund wurde vonseiten der EFG von dem anfänglich noch ergebnisoffenen Prozess hinsichtlich eines Zusammenschlusses auf einen Anschluss mit festgelegtem Datum (01.01.2020) fokussiert.⁵ Auch die Immobilie betreffend zeigt sich, dass beide Gemeinden nicht Vergleichbares einbringen: die stark renovierungsbedürftige und denkmalgeschützte Kapelle der EFG einerseits und das nur wenige Jahrzehnte alte Gemeindezentrum der FeG andererseits. Die Leitung der EFG hat die Existenzgrenze ihrer Gemeinde erreicht gesehen, denn zu den demographischen Verhältnissen und der Situation der Mitarbeiter kommt, dass seit Jahren ein substantielles Gemeindegewachstum fehlt. Außerdem kann die Gemeinde finanziell ihren Aufgaben nicht mehr voll-

³ Vgl. Protokoll EFG+FeG vom 11.01.2019.

⁴ Vgl. Existenznot 14f.

⁵ Vgl. Protokoll EFG vom 27.11.2018.

umfänglich nachkommen. Dieser Situation gegenüber steht eine FeG, die zwar ebenfalls ihre finanziellen Herausforderungen hat, die jedoch weder ermüdet noch erschöpft ist, von keiner Immobilie bedroht ist und die zumal einen Mitglieder-Zuwachs erlebt. Weil die Situationen der einzelnen Gemeinden hinter verschiedenen Vorzeichen stehen und weil beide Gemeinden nicht in einem vergleichbaren Kräfteverhältnis zusammenkommen⁶, erschien es insbesondere der Leitung der EFG sinnvoller, pragmatischer und weitaus angemessener, statt eines Zusammenschlusses beider Gemeinden zu einer neuen Gemeinde einen Anschluss der EFG an die FeG anzustreben. Das jedoch lediglich auf der formalen Ebene, denn die Zugehörigen beider Gemeinden, das Miteinander, die zu wachsenden Beziehungen erfordern und verdienen alle Bemühungen, damit eine Integration beider Gruppen gelingt!

Bisher ist die Frage offengeblieben, wieso überhaupt diese beiden Gemeinden auf eine gemeinsame Zukunft zugehen. Wieso hat sich die EFG keine benachbarte BEFG-Gemeinde für ihre weitere Zukunft gesucht, zumal in der Nachbarstadt Ennepetal eine EFG existiert, die in den Jahren 1900/1901 sogar von Mitgliedern der EFG Gevelsberg gegründet worden ist.⁷ Den Hintergrund des Anschlusses der Gevelsberger EFG an die Gevelsberger FeG bilden vor allem die in den letzten Jahren gewachsenen Beziehungen zwischen beiden Gemeinden. Diese sind begünstigt durch die räumliche Nähe weniger hundert Meter. Dann hat es schon über viele Jahrzehnte zumindest auf der Ebene einzelner Mitglieder Beziehungen sowie auch wechselnde Zugehörigkeiten zu beiden Gemeinden gegeben. Vertieft hat sich die Beziehung zwischen beiden Gemeinden seit dem Mai 2016, ausgehend von einer Mitwirkung der EFG bei einem Gottesdienst auf dem jährlichen Fest der Stadt Gevelsberg, der von der Evangelischen Kirchengemeinde, der FeG und seitdem wieder mit der EFG vorbereitet und gefeiert wird. Durch diese Begegnung und Zusammenarbeit lebte die Beziehung zwischen den beiden Gemeinden neu auf. In der Folge feierten beide Gemeinden gemeinsame Gottes-

⁶ An dieser Stelle reichte der altersbedingte Vorsprung an Glaubens- und Lebenserfahrung der EFG-Mitglieder in den Erwägungen nicht, um die Form des Zusammenschlusses für gerechtfertigt zu halten. Das kann als Versäumnis und Mangel an Wertschätzung gegenüber der betreffenden Generation gewertet werden. Dass dieses Gut der EFG nicht die Verhältnisse und Gewichte „in der Waagschale“ ausgleichen konnte, liegt v.a. an dem Bedürfnis, den formalen Aufwand dieses Prozesses zu minimieren.

⁷ Gottes Güte 28.

dienste am 06.11.2016, am 10.09.2017 und sogar eine gemeinsame Christvesper noch im selben Jahr. Förderlich für die gegenseitige Annäherung war sicherlich auch die pastorenlose Zeit der FeG bis zum Dezember 2017, was gemeinsame Gottesdienste attraktiv machte, und zwar auch für die EFG, denn ihr zweiköpfiges Musikteam bekam so willkommene Pausen. Schließlich gab es am 27.01.2018 auch ein von beiden Gemeinden veranstaltetes Gottesdienst-Moderatoren-Seminar. In den Sommerferien 2018 wurden sechs Wochen lang alle Gottesdienste gemeinsam gefeiert, ein gemeinsames Gemeindefest 05.08.2018 bot als ein verbindender, gemeinsamer Höhepunkt eine zusätzliche Kontaktfläche und stärkte die Gemeinschaft beider Gemeinden. So kam es, dass vom Ältestenkreis der FeG noch im September die Anfrage an die Gemeindeleitung der EFG erging, ob man auf Leitungsebene ergebnisoffen über einen Zusammenschluss beider Gemeinden nachdenken kann. Aus dieser Anfrage bezüglich eines Zusammenschlusses ist aus den genannten Gründen die Perspektive eines Anschlusses entstanden.

Neben den Faktoren und Entwicklungen im Bereich der zwischengemeindlichen Stimmung und den sich vermehrenden und verstärkenden Beziehungen zwischen Einzelpersonen einerseits sowie beiden Gruppen andererseits stehen sich beide Gemeinden auch in ihren Strukturen sehr nahe⁸. Außerdem sind beide Gemeinden von einer persönlichen und familiären Atmosphäre geprägt. Ehrenamtliche Mitarbeit sowie eine Spendenfinanzierung⁹ des Gemeindehaushalts sind in der EFG sowie in der FeG selbstverständlich.

Zwar gehören beide Gemeinden unterschiedlichen Denominationen an, doch stehen sich aufgrund ihrer theologischen Prägung seit ihren Anfängen nicht nur beide Gemeindebünde, sondern auch beide Ortsgemeinden in Gevelsberg nahe. So hatte es schon 1903 den ersten Versuch eines Zusammenschlusses beider Gemeinden gegeben, der jedoch noch an praktischen Fragen zur Handhabung der beiden Versammlungsorte und zur Feier des Abendmahls und zuletzt am Thema Gemeindegliedschaft von FeG-Mitgliedern, die noch nicht auf das Be-

⁸ Vgl. Satzung FeG §6-8 und Satzung EFG §7-14. Beide Gemeinden führen Mitglieder. Die Mitgliederversammlung stellt das oberste Organ dar. In beiden Gemeinden gibt es einen angestellten Pastor und eine für einen begrenzten Zeitraum gewählte Leitung/Älteste. In der FeG gibt es zusätzlich Diakone, doch ist dieses Amt für die EFG aus früherer Zeit bekannt und deshalb schnell verstanden.

⁹ Vgl. Satzung FeG §9.1. Vgl. Satzung EFG §15.1.

kenntnis ihres Glaubens getauft worden waren, gescheitert war.¹⁰ Alle drei Punkte stehen bei dem aktuellen Anschluss der EFG an die FeG nicht mehr zur Debatte, weil sich die EFG der FeG eben anschließt und damit auch all ihren Praktiken und Regelungen.¹¹

2 Ziele des Anschlusses

Das am 02.04.2019 im Treffen des Ältestenkreises der FeG und der Gemeindeleitung der EFG gezeigte Zielbild für die FeG nach dem Anschluss formuliert eine „Kirche für unsere Stadt“. Diese Kirche ist „von Gott bewegt“. Sie ist „eine Gemeinde, auf die wir stolz sind“. Sie ist „präsent in der Stadt“. Sie wächst. Sie ist am Puls der Zeit und sie hat die Zukunft im Blick. Sie feiert ansprechende Gottesdienste. In ihr findet man „echte Beziehungen“. In ihr ist Raum „Vielfalt genießen und gestalten“ zu können. Und schließlich ist sie „eine Gemeinde geworden“. Dieses Ziel kann als das dienen, was in wirtschaftlichen Kontexten als Change-Story¹² bezeichnet wird, denn es zeigt nicht nur die tendenziell deprimierenden Gründe der EFG, sondern vielmehr den Blick in die Zukunft und damit eine Antwort auf die Frage „Wozu?“.

Das gezeichnete Ziel könnte die FeG natürlich aus eigener Kraft und ohne die angeschlossene EFG auch in den nächsten Jahren verfolgen. Jedoch kann die EFG dieses oder ein anderes Ziel nicht mehr aus eigener Kraft in den nächsten Jahren verfolgen, bedingt durch ihre Altersstruktur und die Verfassung ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter. Aus Sicht der EFG bestehen die Ziele des Anschlusses deshalb darin, selbst weiter zu einer Gemeinde mit solchen Zielen beitragen und dazugehören zu können, weil ihr allein in naher Zukunft die Ressourcen dazu fehlen werden. Nach dem Anschluss kann mit erweiterten Kräften freie Gemeinde in Gevelsberg leben und in der Stadt wirken.

Zur Wirkung in der Stadt gehört außerdem, dass zwei nach außen hin so ähnliche, dem Namen nach für Uneingeweihte nicht unterscheidbare und auch noch räumlich sehr nahe Gemeinden nach dem Anschluss eine sichtbare Einheit bilden und somit auch in der Stadt für mehr Klarheit in der Kirchenlandschaft sorgen.

¹⁰ Vgl. Gottes Güte 29.

¹¹ Mehr dazu unter 4.

¹² Vgl. Krusche, Merger 139.

Des Weiteren soll durch den Anschluss so vielen EFG-Zugehörigen wie möglich eine neue geistliche Heimat geboten werden. Denn das Ende der EFG ist nicht an den Anschluss gebunden. Mit ihm aber bietet sich für die EFG-Zugehörigen eine geordnete Perspektive. Wunsch und Ziel ist es, dass von der Gemeinschaft der EFG so viel wie möglich erhalten bleibt und in die FeG hineinfindet.

Die äußerlich sichtbare Einheit hält der Verfasser für einen sinnvollen Aspekt, zumal sie bereits im Sommer 2016 in Gesprächen mit Gemeindegliedern erwähnt wurde. Allerdings stellt die Schaffung dieser Einheit weder das vordergründige noch weitreichendste Ziel dar. Die Absicht, Kräfte beider Gemeinden zu vereinen, erscheint überaus lohnend, zumal keine der beteiligten Gemeinden überaus größer und ressourcenreicher als die andere ist. Jedoch wird sich zeigen müssen, wie viel der Finanzkraft seitens der EFG angesichts der demografischen Gegebenheiten in den kommenden Jahren erhalten bleibt. Und auch hinsichtlich ehrenamtlicher Kraft wäre es nachvollziehbar, wenn Mitarbeiter der EFG nicht sofort neue Aufgaben übernehmen bzw. von bestehenden Verantwortungen zurücktreten. Außerdem ist damit zu rechnen, dass sich nicht alle EFG-Zugehörigen der FeG anschließen werden. Es kann also weder in finanzieller noch ehrenamtlicher Hinsicht davon ausgegangen werden, dass die gesteckten Ziele im Sinne einer kompletten Addition der EFG erreicht werden.¹³ Weil aber das Ganze mehr ist als die Summe aller Einzelteile, darf dennoch in der vergrößerten FeG mit neuen und sich ergänzenden Dynamiken gerechnet werden.¹⁴ In welchem Maß den EFG-Zugehörigen in der FeG eine neue geistliche und menschliche Heimat entsteht, wird enorm an den Erfolgen der Integrationsbemühungen vonseiten beider Gemeinden liegen. Denn keine strukturelle oder theologische Nähe an sich vermag Beziehungen und Vertrautheit zu erzeugen.

3 Chancen und Risiken eines solchen Anschlusses

Die Chancen und Risiken des Anschlusses der EFG an die FeG ergeben sich aus verschiedenen Faktoren: Identitätsfrage, Stimmungsverlauf, vorgegebener Zeitplan, Kommunikation zwischen den leitenden Gremien beider Gemeinden, Integ-

¹³ Vgl. 3.

¹⁴ Vgl. Krusche, Merger 43.

ration der Zugehörigen beider Gemeinden oder auch der Synchronisation zwischen den Organisationsebenen.

3.1 Identität und Integration

Besonders für die EFG-Mitglieder steht im Zuge des Anschlusses ein Wandel der eigenen, alten baptistischen hin zu einer dann neuen Identität im Raum. Weil sich Identität anhand der Abgrenzung eines Systems (und auch eine Gemeinde stellt ein System dar) zu seiner Umwelt herausbildet und somit die Überlebensfähigkeit des Systems als autonome Einheit sicherstellt,¹⁵ wiesen in Gesprächen des Verfassers mit EFG-Mitgliedern Fragen zur Gemeinde-Identität¹⁶ in Richtung der vermuteten Unterschiede zur FeG: zum einen kristallisiert sich die Identität am Standort, der Immobilie, denn sie zeigt, „wo ich hingehöre“. Zum anderen wird die eigene Identität am baptistischen Taufverständnis und der baptistischen Verhältnisbestimmung zwischen der Taufe und der Gemeindegliedschaft festgemacht.

Dass derartige Fragen aufkommen, liegt in der verunsichernden Natur eines Zusammen-/Anschlusses zweier Systeme, denn er führt beiderseits zu massiven Grenzverletzungen und damit einer Störung der Identitätssicherheit.¹⁷ „Um sich mit dem jeweils anderen zu vereinen, müsste die eigene Identität aufgegeben werden – aber wer ist man noch, wenn man sich seiner selbst nicht mehr sicher sein kann?“, fragt Krusche diesbezüglich treffend.¹⁸ Diese Sorge dürfte verstärkt aufseiten der EFG vorliegen, weil sie als die sich anschließende Gemeinde mehr aufgibt und damit verliert als die aufnehmende FeG. Damit der Anschluss nicht an der Identitätsfrage scheitert, indem beispielsweise kaum EFG-Mitglieder sich der FeG anschließen, braucht es vonseiten der Leitung immer wieder nötige Präsenz, Impulse, Verständnis sowie Empathie,¹⁹ denn die Identitätsfrage bleibt zentral²⁰.

¹⁵ Vgl. Krusche, Merger 35.

¹⁶ Typische oder offizielle baptistische Positionen wie die Hochschätzung der Gewissensfreiheit (vgl. Leitbild 1) scheinen in der EFG zu abstrakt oder unbekannt zu sein und werden möglicherweise deshalb nicht thematisiert.

¹⁷ Vgl. Krusche, Merger 36f.

¹⁸ AaO 36.

¹⁹ Vgl. aaO 149.

²⁰ Vgl. aaO 38.

Ein Risiko für den Anschluss ergibt sich verständlicherweise aus dem schmerzlichen Verlust des eigenen Gemeindehauses, der auch nur schwer aufgewogen werden kann. Hier braucht es zu allererst ein Kennenlernen und Vertrautwerden mit dem FeG-Gebäude. Darüber hinaus sollten solche baulichen Maßnahmen am FeG-Gebäude erwogen werden, die zur Barrierefreiheit und somit auch „Seniorenfreundlichkeit“ beitragen, denn insbesondere für die Seniorengeneration der EFG stellt der Wechsel der Immobilie ein Risiko im Anschluss-Prozess dar.

Hinsichtlich der Identität bieten sich aber auch Chancen. Zu den unter 1 genannten Annäherungen und Ähnlichkeiten beider Gemeinden kommt eine Aufklärung hinsichtlich des Taufverständnisses der FeG. Denn auch hier stellten sich so einige Vorurteile aufseiten der EFG heraus: In der FeG würde die Säuglingstaufe als Taufe anerkannt oder die FeG würde sogar Säuglinge taufen. Dass EFG und FeG in der Tauffrage²¹ mehr verbindet als manche meinen, sollte bestehende Vorbehalte abbauen helfen.

Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Bundesstruktur von BEFG und BFeG²² sollte für die wenigsten EFG-Mitglieder ein Risiko darstellen und noch weniger eine Chance, weil schon die Beziehungen zum BEFG oder dem baptistischen Landesverband NRW nur sehr schwach und für die EFG-Mitglieder die meiste Zeit über irrelevant waren. Welche Bedeutung zukünftig die BFeG-Strukturen haben werden, wird sich in der Folge des Anschlusses zeigen.

Die Identitätsfrage interessiert sich für die bestehenden Unterschiede und Ähnlichkeiten beider Gemeinden. Und schon im Vorfeld des vollzogenen Anschlusses ist für die EFG zu vergegenwärtigen, was sie ausmacht, was ihr wichtig ist, wo sie meint, sich von der FeG zu unterscheiden und zu ähneln. „Wir sind so und die sind anders. Klappt das denn?“ An dieser Stelle kann sich bezüglich einer Prognose anhand der Identitätsfrage über das Gelingen des Anschlusses eine Falle stellen. Die Annahme, dass größere Unterschiede in der Identität oder der Kultur zweier Gemeinden auch größere Schwierigkeiten für den Anschluss bedeuten und umgekehrt geringe Kulturunterschiede eine Integration vereinfachen, geht so nicht auf. Wie Krusche korrigierend darstellt, „kann eine hohe Kulturähnlichkeit zur Aktivierung der organisationalen Immunsysteme führen und

²¹ Eine Darlegung erfolgt unter 4.

²² Vgl. Verfassung des BFeG Artikel 2-8. Vgl. Verfassung des BEFG Artikel 4-7, 10-15, 17-18, 20-22.

damit eine übertriebene Abgrenzung aufgrund der (vermuteten) Ähnlichkeit auslösen.“²³ Um nicht in diese Falle zu tappen, benötigt es immer wieder ein sensibles und klärend kommunizierendes Leitungsverhalten.

Eine gelungene Integration der sich anschließenden Gemeinde braucht Zeit. Sie stellt sich erst mit einiger Verzögerung ein²⁴ und nicht unter Erfolgsdruck durch vorzeitige Vorgaben²⁵. Denn gerade dort, wo ein reibungs- und unterbrechungsfreies Zusammenwachsen betont wird, besteht die Gefahr eines Trugbildes, „mithilfe dessen die innere und äußere Dynamik überspielt und damit ausgeblendet werden“²⁶. Gerade um ein gesundes Zusammenwachsen zu erreichen und sichtbaren oder versteckten Aufspaltungen vorzubeugen, braucht es vonseiten der Leitungen Offenheit und Transparenz in Bezug auf bestehende Unterschiede. So lassen sich auch die verschiedenen, unterschiedlichen oder parallelen Arbeitsbereiche beider Gemeinden besser miteinander vernetzen.²⁷

Bedacht erfordert die Zusammenlegung des Ältestenkreises der FeG mit der Gemeinde-Leitung der EFG. Denn besonders die Zugehörigen der EFG benötigen im Übergang Stabilität.²⁸ Seit dem 02.04.2019 ist entschieden, dass aus der Gemeindeführung statt vorher zwei Mitglieder nur noch ein Vertreter in den Ältestenkreis der FeG hinüberwechselt. Aus Sicht der Schismogenesevermeidung²⁹ aufseiten der EFG ist diese Entscheidung nicht ratsam gewesen und eine Reduzierung der EFG-Vertreter hätte bis zur nächsten Wahl des FeG-Ältestenkreises abgewartet werden sollen, jedoch ist diese Entscheidung aufgrund der unterschiedlichen Dynamiken beider Leitungskreise und des hohen Dienalters des zusätzlich ausscheidenden EFG-Leitungsvertreters bevorzugt worden.

Hilfreich für den Anschlussprozess ist mit Blick auf die sich wandelnde Identität beider Gemeinden, wenn der Wandel nicht nur als momentaner Punkt verstanden und abgearbeitet wird, sondern wenn Wandel als konstante Größe im Gemeindeverständnis und -leben integriert ist, sodass er sich „als aktive Spur in der Geschichte“ der neuen Gemeinde und ihrer Zugehörigen einschreibt.³⁰ Die

²³ Krusche, Merger 32.

²⁴ Vgl. Organisation 100.

²⁵ Vgl. Krusche, Merger 33.

²⁶ AaO 59.

²⁷ Vgl. aaO 65f.

²⁸ Vgl. aaO 67.

²⁹ Vgl. aaO 147.

³⁰ Vgl. aaO 39.

Implementierung eines solchen Grundverständnisses kann nach Auffassung des Verfassers zwar schon im Vorfeld des Vollzugs des Anschlusses begonnen werden, wird aber auch darüber hinaus fortgesetzt werden müssen, mit aller Behutsamkeit, um keine neuen Identitätsängste zu wecken nach dem Motto „Wo kommen wir denn dann hin?“ Allemal aufschlussreich und weiterführend erscheint dem Verfasser in diesem Zusammenhang auch die als Paradoxie der Veränderung beschriebene Einsicht, dass nur der bleibt, wer er ist, der sich beständig verändert. Ein derartiger Blick auf die eigene Identität darf alle Betroffenen im Anschluss-Prozess gelassener machen, denn er zeigt, dass Wandel nicht nur unvermeidlich, sondern in Identitätsfragen sogar wünschenswert bis erforderlich ist. Auf diese Weise gelangt auch eine Gemeinde von einem statischen zu einem dynamischen Identitätskonzept. Mit allen Abenteuern, die sich daraus ergeben können. Um niemanden zu überfordern, weder die FeG noch die Mitglieder der EFG, braucht es dabei ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Wiederholung und Bestätigung des Bekannten einerseits und Veränderungen andererseits.³¹ Konkret kann das ab Januar 2020 im Bereich der Gottesdienstgestaltung und dort insbesondere des Liedguts werden, oder aber beispielsweise in der Zusammensetzung der Leiterschaft.

Grundsätzlich sei der FeG und den Mitgliedern der EFG Mut gemacht, die sich durch den Anschluss ergebenden wechselseitigen Irritationen als Anlass für die Entstehung von etwas Anderem und Neuem zu sehen. Keine der beiden Gemeinden sollte sich der jeweils anderen nur anpassen müssen, auch wenn das mit der gewählten Form des Anschlusses sogar intendiert ist, weil es einfacher erscheint. Vordergründig und auf der formalen Ebene mag das zutreffen, aber die inneren Dynamiken eines solchen Anschlusses bieten mehr, ja verlangen vielleicht sogar mehr. „1 + 1 ist weder 2 noch 3, sondern: grün.“³² Die sich neu zusammensetzende Gemeinde darf sich mit der Zeit und auch unter Prüfung, was zu behalten und was aufzugeben ist, zu einer neuen Variante der beiden früheren Gemeinden entwickeln.³³ Dabei bleibt zu entdecken, welche Elemente woher mitgebracht werden, wo bereits Gemeinsamkeiten bestehen, aber auch Verschiedenheiten bestehen (bleiben dürfen).

³¹ Vgl. Krusche, Merger 40f.

³² AaO 43.

³³ Vgl. Luhmann, Organisation 79. Vgl. Krusche, Merger 43, 46.

Die sich so zeigenden Grenzen laden nach Krusche zu einem neuen Ansatz ein: „Grenzmanagement statt Integration“³⁴. Darunter versteht er ein bewusstes Arbeiten mit den Unterschieden anstatt ein Bestreben, diese Unterschiede zu nivellieren. Das bedeutet für den vorliegenden Fall: Die individuellen „Erbgüter“ beider Gemeinden müssen nicht unter allen Umständen harmonisiert werden, sondern sollen sich mit ihren verschiedenen Akzenten ergänzen und gern sogar Reibung erzeugen, um miteinander fruchtbar zu bleiben für neue Entwicklungen. Am besten gelingt so etwas, laut Krusche, wenn stärker Netzwerke die Organisation gestalten als Hierarchien, denn Netzwerke erlauben mehr von der erforderlichen Kommunikation.³⁵ In einer überschaubaren Gemeinde wie der FeG Geyersberg sollte das gut umsetzbar sein, weil es bereits flache Hierarchiestrukturen gibt und die ehrenamtlichen Mitarbeiter im gegenseitigen Austausch miteinander stehen.

3.2 Die sieben Phasen der Veränderungskurve

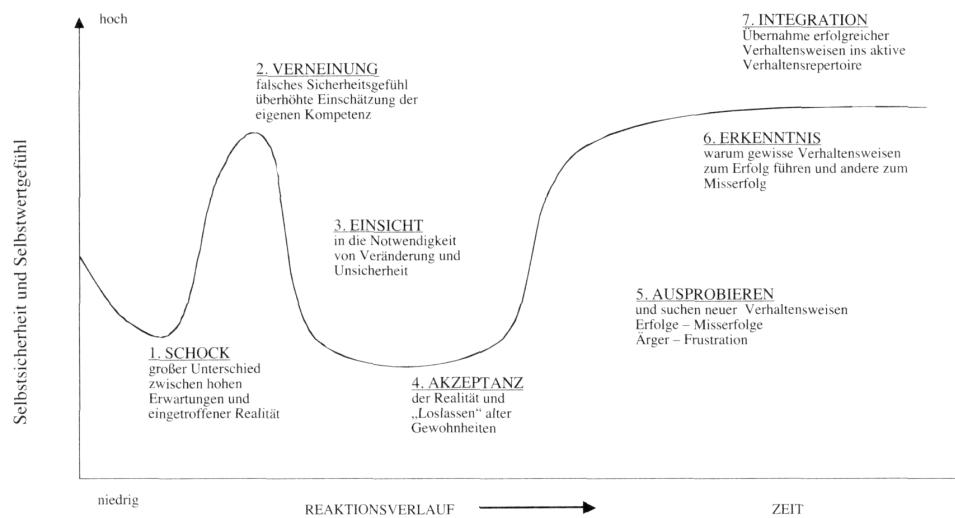
Weil es dem Verfasser zuvorderst um die Bedürfnisse der beteiligten EFG-Zugehörigen geht, soll nun genauer auf die Phasen des Übergangs und die emotionale Veränderungslogik geblickt werden.³⁶ Mit Hinblick auf das Irritationspotential des Gemeindeanschlusses in seinem zeitlichen Verlauf soll an dieser Stelle besonderes Augenmerk auf die sieben Veränderungsphasen eingegangen werden. Eine entsprechende grafische Veranschaulichung bietet Pohl³⁷:

³⁴ Krusche, Merger 49. Vgl. aaO 66.

³⁵ Vgl. aaO 50f.

³⁶ Vgl. aaO 148f.

³⁷ Pohl, Fusion 115.



38

Diese Darstellung muss idealtypisch verstanden werden. Keine Organisation durchläuft alle Phasen einheitlich und gleichzeitig. Krusche stellt heraus, dass diese Phasen je nach Organisationsebene zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen und mit verschiedenen Wellenlängen verlaufen.³⁹ Die Gemeindeleitung hat im vorliegenden Fall den größten Vorsprung, gefolgt von den Kreisen, zu denen Mitglieder der Gemeindeleitung gehören, wie beispielsweise ein Hauskreis. Der Seniorenkreis bildet auch eine – zeitlich verzögerte – Einheit für sich. Und mit der größten Verzögerung werden all jene die Phasen der Veränderung durchlaufen, die zu keiner Gruppe gehören, nur selten oder sogar gar nicht mehr die Gottesdienste besuchen (können) und von daher auch nur sehr marginal an der Kommunikation beteiligt sind.

Von der Ungleichzeitigkeit beim Durchlaufen der Veränderungsphasen und von den verschiedenen Themen, die für die einzelnen Personen wichtig sind, konnte sich der Verfasser auch bei persönlichen Gesprächen mit den Gemeindezugehörigen, überwiegend bei Besuchen, überzeugen.

Jedoch macht die Frage, wann der Veränderungsprozess beginnt, die zeitliche Zuordnung schwer. Denn eine Bestimmung des Prozess-Beginns ist immer auch eine Ermessensfrage: Schon im Jahr 2016 schlugen einzelne Mitglieder der EFG vor, sich mit der FeG „zusammenzutun“. Erste Gedanken über ein Ende der Gemeinde erinnert der Verfasser schon aus Leitungstreffen im Jahr 2017.

³⁸ Pohl, Fusion 115.

³⁹ Vgl. Krusche, Merger 159.

In einem Gemeinde-Abend am 24.04.2018 wurde zum ersten Mal spielerisch ein „Zumachen“ der Gemeinde in den Raum gestellt, um spontane Reaktionen und Stimmungen abzufragen. Hier war zwar nur eine Minderheit der Gemeinde anwesend, aber ein kleiner Einblick in den Abend lieferte ein Bericht im Gemeindegroß für Juni 2018, sodass der Gedanke an ein Ende der EFG Gevelsberg schon einmal öffentlich wurde, auch wenn die Öffentlichkeit nicht die ambivalenten emotionalen Reaktionen des Abends vermittelt bekam. Schon an diesem Abend äußerten sich Verunsicherung, ganz dominant Trauer über den facettenreichen Verlust (geistliche Heimat, die Beziehungen in der Gemeinde, die Menschen, Gottesdienste), Selbstzweifel und Versagensvorwürfe, aber auch Gefühle der Erleichterung sowie eine Hoffnung auf ein Gemeinde-Leben nach dem Gemeinde-Tod.⁴⁰ Jedoch fehlte zu diesem Zeitpunkt noch ein konkreter Termin. Der Gedanke an ein Ende mag sehr nachvollziehbar gewesen sein, das tatsächliche Ende war aber weder genug absehbar noch genug terminiert.

Der gemeinsame Sommer 2018 mit der FeG dürfte ebenfalls Zusammenschluss-Sympathien, aber auch -Antipathien geweckt haben. Oder beginnt der Prozess doch erst mit der öffentlichen Bekanntgabe des Anschlusses am 09.12.2018 mit einer Ansage im Gottesdienst und einem ausführlichen Austausch am 11.12.2018? Den in der Gemeinde wahrgenommenen Stimmungen und Äußerungen zufolge scheint dieser Dezember-Moment für die Mehrheit den Veränderungsprozess zu eröffnen. Denn wenn Überraschungs- und Schockgefühle die erste Phase charakterisieren, sind diese gesamtgemeindlich definitiv ab Dezember 2018, nicht aber schon im April 2018 zu spüren gewesen.

Wann der Veränderungsprozess begonnen hat, ist nicht zu trennen vom Personenkreis: der Gemeindeleitung, den Teilnehmern an den abendlichen Zukunftsforen und Gebetsabenden (größtenteils deckungsgleich mit der mitarbeitenden Generation u66) und den Senioren ü65, die selten bis gar nicht an den Prozessen der Zukunftsforen und Gebetsabende teilgenommen haben (konnten).

An dieser Stelle soll der Veränderungsprozess mit Blick auf die zu durchlaufenden Phasen mit einer angemessenen Differenziertheit analysiert und zeitlich eingeordnet werden. Die jeweiligen Stimmungen und Themen in der Gemeinde

⁴⁰ Dieses Feedback wurde an diesem Abend im Gemeindeforum individuell und schriftlich zusammengetragen.

werden dabei den Phasen zugeordnet. Zugunsten der Übersichtlichkeit ist hier die Tabellenform gewählt. Anhand der Phasencharakterisierungen nach Streich sollen Stimmungen in der Gemeinde eingeordnet werden. Da diese Arbeit Anfang Juni 2019, also keine sechs Monate nach dem ausgemachten Veränderungsbeginn, abgeschlossen wird, werden sich nur einige Phasen in den Gemeindestimmungen wiederfinden lassen.

<i>emotionale Reaktionen auf abrupte Veränderungen in 7 Phasen⁴¹</i>	Reaktionen und Schritte in der EFG Gevelsberg
<p><i>Phase 1: Schock, Überraschung</i> <i>Die Organisationszugehörigen werden mit dem notwendigen Wandel konfrontiert. Die typische Reaktion in dieser Phase ist Schock und Überraschung, Angst vor der neuen Situation und Unverständnis. Dies schlägt sich häufig in sinkendem Engagement nieder, denn die Organisationszugehörigen bekommen vermittelt, dass bisherige Verhaltensweisen für die neue Situation nicht geeignet sind.</i></p>	<p>In der Gemeindeleitung spürte der Verfasser schon einen gewissen Moment der Überraschung, als im Herbst 2018 der Zeitpunkt des Anschlusses beraten und sogar der Sommer 2019 ins Spiel gebracht wurde. Das war selbst für die vorausdenkende und an den Gedanken gewöhnte Gemeindeleitung zu schnell, mit Blick auf die Gesamtgemeinde, aber auch für die eigene Verbundenheit und den Abschied von der eigenen geistlichen Heimat. Ein vorübergehender Rückzug eines Gemeindeleitungsmitglieds im Dezember 2018 koinzidiert hier zumindest zeitlich. Als Grund wurde die Sorge über einen befürchteten Kontrollverlust über die gemeindliche Kommunikation des Anschluss-Prozesses angegeben, kombiniert mit akuten beruflichen Anforderungen. Ein „Schock“ mag hier deshalb nicht von der Nachricht an sich herrühren, sondern von einer befürchteten Überforderung der Leitung beziehungsweise eines befürchteten Scheiterns des Prozesses. Die Überraschung über das Ende der EFG und ihren Anschluss an die FeG war der Gesamtgemeinde deutlich ab der zweiten Dezember-Woche abzuspüren. Wobei die Senioren (ü65) davon stärker getroffen waren als die mitarbeitenden und durch einen Anschluss entlasteten jüngeren Mitglieder u66.</p> <p>In der Generation ü65 überwiegt im Dezember 2018 die Trauer. Vertreter erzählen von ihrem Herzblut, das sie in das Gemeindehaus investiert haben, von</p>

⁴¹ Vgl. Change Management Modelle.

	<p>der Heimat, die ihnen diese Gemeinde seit so vielen Jahren bietet.</p> <p>Auch Gefühle der Verunsicherung und Sorgen sind sehr präsent. Und es meldet sich bereits erster Widerstand.</p> <p>In der Generation u66 überwiegt angesichts der eigenen Erschöpfung schnell die Einsicht in die Notwendigkeit gegenüber Trauer oder sogar Widerstand. Diese Gruppe äußert sogar erneut Gefühle von Erleichterung und Entlastung, wie schon im April 2018.</p>
<p>Phase 2: Verneinung, Ablehnung</p> <p><i>Nach dem ersten Schock schließen sich die Betroffenen gegen die Veränderung zusammen, um klar zu machen, dass die angekündigten Maßnahmen aus ihrer Sicht überflüssig sind. In solchen Reaktionen manifestiert sich die Angst, gewohnte Strukturen und vertraute Kultur zu verlieren.</i></p>	<p>Im Januar und Februar 2019 dominiert Widerstand bis hin zu Fluchtfantasien (einem Anschluss an eine dritte Gemeinde) in der Generation ü65. Die Ablehnung gegenüber der angekündigten Veränderung zeigt sich in verweigernden Äußerungen gegenüber einer Zugehörigkeit zur FeG, begründet mit der Fremdheit, den fehlenden Kontakten, dass der FeG-Pastor nicht „ihr“ Pastor sei. Der Widerstand, und sei er fromm verpackt, zieht sich sogar mindestens bis in den Mai 2019, wo bei vom Verfasser gezielt gesuchten Gesprächen von manchen Vertretern der ü65-er immer noch die Hoffnung geäußert wurde, Gott möge „ein Wunder“ tun, damit die EFG nicht schließen und sich der FeG anschließen müsse. Geschlossenheit/Homogenität ist keinesfalls in der gesamten Gemeinde festzustellen, sondern stärker ein Phänomen der Generation ü65.</p> <p>Besonders kritisch sowie schmerzlich wurde in der gesamten EFG die Antwort auf die Frage nach dem zukünftigen Standort aufgenommen. Das eigene, ältere, sakralere und als schöner empfundene Gebäude aufzugeben, löst großen Schmerz und damit verbundenen Widerstand aus, auch wenn ökonomisch nichts anderes sinnvoll ist.</p> <p>Widerstand zeigte sich außerdem gegenüber der Kultur der FeG, genauer gesagt gegenüber der Gottesdienstmusik und dem Predigtstil.</p>
<p>Phase 3: Rationale Einsicht</p> <p><i>Die Mitarbeiter erkennen, dass ihre ablehnende Haltung gegen-</i></p>	<p>In der Generation u66 überwiegt schon in der zweiten Dezemberwoche 2018 die Einsicht in die Notwendigkeit.</p> <p>Sie besteht wahrscheinlich schon bei Bekanntgabe des bevorstehenden Anschlusses, weil besonders</p>

<p><i>über der Veränderung nicht den gewünschten Erfolg bringt und sehen ein, dass ein Wandel unvermeidbar, vielleicht sogar notwendig ist. Allerdings ist eine tiefergehende Bereitschaft eigene Verhaltensweisen grundsätzlich zu überdenken noch nicht vorhanden. Vorerst werden nur erste, oberflächliche Veränderungen wahrgenommen und eher kurzfristige Lösungen gesucht.</i></p>	<p>Mitglieder dieser Gruppe sich ja schon über Monate hinweg mit der Frage nach einer Zukunft der EFG Gevelsberg beschäftigt haben, und zwar schon vermutlich seit 2016, mehr oder weniger vor dem Hintergrund der sich vertiefenden Beziehungen und Kooperationen mit der eng benachbarten FeG Gevelsberg.</p> <p>Die Suche nach kurzfristigen Lösungen, gepaart mit einer Vermeidung des Anschlusses an die FeG, der ja die Kehrseite des abgelehnten Endes der eigenen Gemeinde darstellt, mündet für einige Vertreter der Generation ü65 in Fluchtfantasien (individuelle Anschlüsse an dritte Gemeinden).</p> <p>Eine Einsicht in die Notwendigkeit zeigt aber auch die Generation ü65 nicht erst ausschließlich ab Februar 2019, sondern sogar schon zur Bekanntgabe im Dezember 2018.</p>
<p>Phase 4: Emotionale Akzeptanz <i>Am tiefsten Punkt, im oben aufgezeigten Verlauf, kommt es zur entscheidenden Wendung. Die Organisationszugehörigen beginnen die Veränderung zu akzeptieren und sie nicht nur zu verstehen. Es werden gewohnte Verhaltensweisen verlassen, eine grundlegende Neuorientierung kann nun beginnen.</i></p>	<p>Die Phase 4 war für den Verfasser bei der Generation u66 (noch) nicht separat wahrzunehmen.</p> <p>Für die Generation ü65 scheint diese Phase im März 2019 begonnen zu haben. Denn in diesem Monat besuchte der Pastor der FeG erstmalig den Seniorenkreis und seitdem besuchen die wenigen Vertreter der Generation ü65 aus der FeG Veranstaltungen der Generation ü65 der EFG. So entstehen Beziehungen und die von Streich beschriebene Neuausrichtung beginnt.</p>
<p>Phase 5: Ausprobieren, Lernen <i>Die Mitarbeiter fangen an mit der Situation umzugehen, es entwickelt sich Neugier auf das Neue und die damit verbundenen Handlungen. Durch Erfolge und</i></p>	<p>Das Ausprobieren begann für die Generation u66 bereits im Sommer 2018. Die gemeinsamen Gottesdienste sowie das gemeinsame Gemeindefest wurden von dieser Gruppe deutlich als ein Experiment des Miteinanders gewertet, und zwar als ein erfolgreiches. Insbesondere der letzte gemeinsame Sommer-Gottesdienst stiftete unter dieser Generation Hoffnung und Lust auf mehr.</p> <p>Zu diesem Zeitpunkt hat die Generation ü65 diese</p>

<p><i>Misserfolge wird gelernt, welche Verhaltensweisen angebracht sind.</i></p>	<p>gemeinsamen Aktionen vermutlich noch überwiegend als pragmatische und naheliegende Kooperation während des Sommerlochs erlebt. Für die Generation ü65 hat die Phase 5 merklich im März/April 2019 begonnen, ausgelöst durch die Besuche der FeG-Senioren in der monatlichen Senioren-Stunde der EFG. (siehe Phase 4)</p>
<p>Phase 6: Erkenntnis <i>Es tritt die Erkenntnis ein, dass die Veränderung auch etwas Gutes hat. Durch erste Erfolge vollzieht sich eine Erweiterung der eigenen Fähigkeiten, und die Integration der Handlungen in den Alltag beginnt.</i></p>	<p>Die erfolgreichen Erfahrungen der Phase 5 münden für beide Generationen darin, dass der Anschluss sich auch gut „anfühlt“. Denn es entsteht etwas Neues. Dass das möglich ist und der Anschluss-Prozess nicht nur Verluste bedeutet, das erlebt die Generation u66 bereits im Sommer 2018, die Generation ü65 erst im Frühjahr 2019. Sicherlich darf das im Laufe des Jahres noch zunehmen.</p>
<p>Phase 7: Integration <i>Die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen werden letztlich von den Mitarbeitern vollständig in den Alltag integriert und als selbstverständlich erachtet.</i></p>	<p>Diese Phase wird in ihrer Globalität wohl erst in einigen Jahren erreicht sein, nachdem die Phasen 1-6 mit ihren Verschiebungen und Verzögerungen, und dann auch mit der FeG zusammen, spätestens ab dem 01.01.2020 erneut durchlaufen werden, ein- oder mehrmals.</p>

Nach der tabellarischen Beschreibung des bisherigen Prozessverlaufs in der EFG aus Sicht des Verfassers folgt hier der versuchte zeitliche Überblick:

Zeitraum	Veränderungsphase	
	Generation u66	Generation ü65
April 2018	1. Schock 3. Rationale Einsicht	
Mai 2018		
Juni 2018		
Juli 2018	5. Ausprobieren, Lernen 6. Erkenntnis	
August 2018		
September 2018		
Oktober 2018		
November 2018	1. Schock	
Dezember 2018	3. Rationale Einsicht	1. Schock 3. Einsicht 2. Leugnung
Januar 2019		2. Leugnung
Februar 2019	5. Ausprobieren, Lernen	2. Leugnung 3. Rationale Einsicht
März 2019		2. Leugnung 4. Emotionale Akzeptanz 5. Ausprobieren, Lernen
April 2019		2. Leugnung
Mai 2019		5. Ausprobieren, Lernen 6. Erkenntnis

Dass die überwiegend mitarbeitende Generation u66 die Phasen nicht linear sowie früher als die Generation ü65 durchläuft, weist auf eine größere Heterogenität dieser Gruppe hin, belegt aber auch allgemein die Phasenverschiebung zwischen den Generationsebenen an sich (überwiegend Mitarbeitende u66 vs. überwiegend „Service-Empfangende“ ü65) sowie, dass die Phasen der Veränderung keineswegs nur linear und einmalig, sondern auch zirkulär durchlaufen werden können.

Ein gutes Beispiel dafür, dass die aufbrechenden Zukunfts- und Identitätsängste sich oft an Symbolen festmachen,⁴² ist die Personalfrage. Im Februar und März 2019 stellte sich die Frage, was denn mit dem Pastor der EFG passiert. Weil es zu diesem Zeitpunkt noch kein Konzept für die Gemeindegemeinschaft ab 2020 gegeben hatte, zeigte sich die Leitung zögerlich, der Gemeinde zu versprechen, dass der

⁴² Vgl. Pohl, Fusion 85.

eigene Pastor zumindest in Teilzeit erhalten bleiben würde. Als dieses Versprechen am 10.03.2019 in der Jahresgemeindestunde ausblieb, meldeten sich im Anschluss Stimmen, die nicht nur ihren starken Wunsch nach einem Erhalt des eigenen Pastors ausdrückten, sondern daran sogar die Bedingung knüpften: „Wenn der Pastor nicht mitkommt, kommen wir auch nicht mit.“ Weil schon das Gemeindehaus unvermeidlich verloren gehen würde, brauchen einige (bis heute) den Pastor als verbleibendes Identitätssymbol. In so einer Argumentation vermischt sich der Verlustschmerz unsachlich mit der Abstimmungsmacht der Füße und das Ganze gipfelt in einer Erpressung.

Dass für die Generation u66 nicht die Phasen 2 und 4 aufgefallen sind, mag daran liegen, dass sie entweder noch nicht oder vom Verfasser unbemerkt durchlaufen wurden. Phase 4 stellt möglicherweise sogar einen Dauerzustand dieser Generation dar, weil sie aufgrund ihrer Erschöpfung (fast) nur gewinnen kann und sich damit permanent schon in einem persönlichen Tief (wie in der Kurve dargestellt) befindet. Auf der Ebene der Gemeindeleitung wurde der Gedanke an ein Ende der Gemeinde ja schon im Jahr 2017 geäußert. Rückblickend lassen sich diese Äußerungen sogar im Sinne einer Hoffnung auf „Erlösung“ verstehen. Und möglicherweise wurden solche Fragen auch schon zu diesem Zeitpunkt über die Gemeindeleitung hinaus in der Generation u66 bewegt, was ihre Akzeptanz des Gemeinde-Endes wesentlich erleichtert haben mag. Demzufolge wäre auch keine Verneinung im Sinne einer Phase 2 zu erwarten. Die Unscheinbarkeit der Phase 4 in der Generation u66 kann aber noch eine beinahe gegensätzliche Ursache haben. Weil diese mitarbeitende und das Gemeindeleben noch aufrechterhaltende Generation mehr als die Generation ü65 „funktionieren muss“, lässt sie sich vielleicht kaum den Raum, den Prozess emotional nachzuvollziehen. Sollte das zutreffen, wäre sie den Älteren nur scheinbar voraus und nach dem vollzogenen Anschluss könnten nachgeholte Gefühle für Turbulenzen sorgen. Einen Hinweis auf unterdrückte Gefühle bei der Generation u66 liefert ein vom Verfasser erinnertes Kommentar aus einer Gemeindeleitungssitzung im Herbst 2018, wo er selbst vorschlug, der Gemeinde die Räume für den emotionalen Nachvollzug des Anschluss-Prozesses zu gewähren und, wenn nötig, sogar zu schaffen. Daraufhin erhielt er sinngemäß zur Antwort, man brauche auch nicht zu viele Gefühle provozieren. Natürlich stellt dieser Kommentar zunächst eine

Einzelmeinung in einem bestimmten Moment dar und kann nicht allgemein als Haltung der Generation u66 verstanden werden. Er deutet jedoch an, dass die höhere Organisationsebene, die überwiegend von der Generation u66 gebildet wird, neben ihren Gefühlen auch stärker von ihrer Verantwortung für das Funktionieren der Gemeinde geprägt ist.

Doch auch die Generation ü65 ist entweder nicht so schnell/langsam oder nicht so homogen, wie sie zunächst vom Verfasser und auch der Gemeindeleitung eingeschätzt wurde. Zu sehen ist das an der Hartnäckigkeit des Leugnens, aber auch an ihrer relativ frühen Einsicht in die Notwendigkeit, was wiederum zeigt, wie diese Generation mitdenkt und wie treffend sie den Gemeindezustand einschätzt.

Weil die Veränderungsphasen zirkulär und nicht nur linear verlaufen können und der Anschluss-Prozess selbst mit dem vollzogenen Anschluss die nächste Intensitätsstufe einleitet, ist damit zu rechnen, dass ab Januar 2020 die Zugehörigen der dann ehemaligen EFG zusammen mit den Zugehörigen der FeG erneut die Veränderungsphasen zu durchleben haben.

3.3 Der Zeitplan und die Ungleichzeitigkeit zwischen den verschiedenen Organisationsebenen der Gemeinde(n)

Als zeitliches Ziel für den Gemeindeanschluss steht der 01.01.2020. Damit haben beide Gemeinden seit der ersten öffentlichen Bekanntgabe am 09.12.2018 insgesamt ein Jahr und drei Wochen lang Zeit, um den Anschluss vorzubereiten und zu vollziehen. Dabei besteht der Anspruch vor allem aufseiten der EFG, so viele Gemeinde-Zugehörige wie möglich in den Anschluss-Prozess zu integrieren und für den Anschluss zu gewinnen.

Der Termin des Anschlusses ergab sich nicht allein aus einem natürlichen Annäherungserleben heraus, sondern er ist bestimmt worden, und zwar recht einseitig, vonseiten der EFG-Leitung, indem sie im Herbst 2018 den 31.12.2019 als letzten Tag der EFG Gevelsberg für geeignet hielt. Ein derartig zustande gekommener Zeitplan birgt sowohl seine Chancen als auch seine Risiken.

Ein auf der Hand liegendes Risiko dieses Zeitplans besteht in seiner relativen Knappheit. Die sowieso gegebenen Phasenverschiebungen zwischen den Organi-

sationsebenen⁴³ innerhalb der Gemeinden sowie auf parallelen Ebenen beider Gemeinden erhalten mit einem einzigen Jahr keinen großen Spielraum für „Aufholmanöver“. Dadurch, dass sich die EFG-Leitungsebene viel früher mit dem Ende der eigenen Gemeinde (derartige Gedanken erinnert der Verfasser bereits aus Leitungstreffen aus dem Jahr 2017) und ihrem Anschluss an die FeG beschäftigt hat (konkreter seit dem Sommer 2018), verfügt sie über einen enormen Vorsprung gegenüber allen anderen Gemeinde-Zugehörigen, deren Auseinandersetzung mit dem Ende und dem Anschluss der eigenen geistlichen Heimat – und hier geht es zuvorderst um die emotionale – erst mit der öffentlichen Bekanntgabe beginnen kann. Aber auch das gilt nur zum Teil. Eine ungünstige Zukunftsperspektive für die EFG Gevelsberg dürfte sich für viele Gemeindeglieder bereits nach dem schmerzlichen Verlust vieler Jugendlicher und ihrer Familien nach einer Abspaltung im Jahr 2010 abgezeichnet haben. Und auch ein Ausbleiben einer kompensierenden Entwicklung des Gemeindelebens bis heute dürfte für aufmerksame Mitglieder auch außerhalb der Gemeindeleitung alarmierend gewesen sein.

Zum Problem der zeitlichen Phasenverschiebung zwischen den Organisationsebenen kommt eine Streckung der Phasen hinzu, die umso mehr zunimmt, je weiter entfernt man sich von der Leitungsebene befindet: Die Leitungsebene durchläuft die einzelnen Phasen des Change-Prozesses nicht nur früher als die unter ihr liegenden Ebenen, sondern auch schneller.⁴⁴ Und das lässt erwarten, dass insbesondere die weniger integrierten und nur im Rahmen der offiziellen Mitteilungen informierten Gemeinde-Zugehörigen Zeit bis über den Anschluss-Termin hinaus benötigen werden, um den Prozess für sich nachzuvollziehen. Die Phasenverschiebung und -streckung bei den Menschen auf den unteren Organisationsebenen erhöht die Anforderung an sie zusätzlich, wenn die erforderlichen Gemeindebeschlüsse lange vor dem 31.12.2019 gefasst werden müssen. Dann ist es vorstellbar, dass Mitglieder sich dann entweder zu Entscheidungen genötigt fühlen, die sie noch nicht mittragen können, oder dass sie die nötigen Beschlüsse eben boykottieren, aus Trotz oder Widerstand oder Angst vor der Veränderung. Die gewählte Form des Anschlusses mag genau aus diesem Grund ihre Tribute

⁴³ Vgl. Krusche, Merger 159. Vgl. Pohl, Fusion 128.

⁴⁴ Vgl. Krusche, Merger 159.

fordern, weil den Mitgliedern der EFG Gevelsberg nur die Wahl gelassen wird, sich in allem anzuschließen oder eben gar nicht.

Der überschaubare Zeitrahmen bietet jedoch auch Chancen. Besonders Mitglieder, die dem Anschluss überwiegend Positives abgewinnen können, werden weniger Zeit für die emotionale Verarbeitung benötigen. Zu dieser Gruppe zählen in der EFG Gevelsberg überwiegend die ehrenamtlichen Mitarbeiter, angefangen bei der Leitung, außerdem die Musiker, die Mitarbeiter der Jungchar, der Frauen-Arbeit, der Technik. Für sie bietet das Datum einen klaren Termin, der auch eine gewisse Entlastung nach den vielen Jahren des treuen Einsatzes für die Gemeinde verspricht. Den Anschluss-Termin weiter nach hinten zu verschieben, würde von dieser Gruppe noch mehr Ausdauer abverlangen, ohne eine Verbesserung zu versprechen. Und auch Vertreter der Generation ü65 lehnten auf Nachfrage ein Aufschieben des Anschlusses ab, weil auch sie darin keinen Gewinn erkennen konnten.

Der vorgegebene Zeitplan hält also Risiken und Chancen bereit, mit denen insbesondere die Leitung der Gemeinde umzugehen hat.

4 Besonderheiten eines Anschlusses einer EFG- an eine FeG-Gemeinde in Theologie und Praxis

Stellt die Kombination EFG & FeG eine an sich besondere Konstellation dar? Ja, denn es handelt sich um Gemeinden unterschiedlicher Kirchenzugehörigkeiten. Nein, denn innerhalb der jeweiligen Kirchenbünde ist das Spektrum der Frömmigkeit, Theologie, Gottesdienst-Stile etc. vergleichbar breit, sodass sich in beiden Gemeindebünden Ortsgemeinden finden lassen, die miteinander mehr gemeinsam haben als mit Ortsgemeinden ihres eigenen Gemeindebundes.

Aus Gründen der Praxisrelevanz soll an dieser Stelle kein theologischer Vergleich der Gemeindebünde erfolgen, sondern ein Blick auf die betroffenen Ortsgemeinden, verbunden mit der Frage, was sie denn an typischen Merkmalen ihrer Kirchen mitbringen. Und hier zeigt sich, dass die Gemeinsamkeiten gegenüber den Unterschieden überwiegen, beziehungsweise dass die Unterschiede nicht von den verschiedenen Kirchenzugehörigkeiten herrühren. Unterschiede oder Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Gottesdienst-Form, der Gruppenangebo-

te in den Gemeinden, der Gottesdienstmusik, des Predigtstils etc. sind viel stärker den lokalen Gegebenheiten der jeweiligen Standorte geschuldet als einer etwaigen FeG- oder EFG-Kirchlichkeit.

Praxisrelevant für den Anschluss sind deshalb die jeweiligen BEFG- und BFeG-typischen Positionen zum Thema Taufe und Gemeinde-Mitgliedschaft. Zunächst die Position der FeG Gevelsberg zur Gemeinde-Mitgliedschaft: Für sie genügt allein das Bekenntnis des persönlichen Glaubens, um einen Menschen als Mitglied der Gemeinde aufzunehmen.⁴⁵ Zur Taufe sagt die FeG Gevelsberg: „Die Gemeinde übt die Taufe der Glaubenden; diese ist jedoch nicht Bedingung für die Aufnahme in die Gemeinde.“⁴⁶ Demgegenüber ist in der EFG Gevelsberg eine Mitgliedschaft niemals ohne eine Bekenntnis-Taufe möglich.⁴⁷ Gemeinsam ist beiden Gemeinden, dass sie nur ihren Glauben Bekennende taufen. An dieser Stelle ergaben und ergeben sich für Gemeinde-Glieder der EFG Probleme. Das in der EFG einzeln vernehmbare Vorurteil, die FeG würde auch die Kindertaufe anerkennen oder sogar Kinder taufen, lässt sich sachlich klären. Schwieriger stellt es sich dar, falls EFG-Mitglieder – wenig überraschend – ihre christliche Identität über die Themen Taufe und Gemeinde-Mitgliedschaft definieren und hier die Unterschiede in Theologie und vor allem in der Praxis als eine zu große Hürde empfinden, sich der FeG anzuschließen. Ein solches Gewicht der Mitgliedschaftsfrage ist dem Verfasser in der EFG jedoch nicht begegnet. Darüber hinaus ist vielmehr das Bedürfnis zu hören, die hohe Hürde der baptistischen Mitgliedschaftsbedingungen, als die Glaubensstufe, zumindest in Ausnahmefällen herunter zu nehmen. In der EFG Gevelsberg finden sich also bereits Haltungen, die denen der FeG sehr nahekommen.

Alle weiteren Gemeinsamkeiten und Unterschiede gehören im Wesentlichen in die Kategorie der individuellen Gemeindekulturen.

Aus theologischer Perspektive motiviert die Leitungen beider Gemeinden der Gedanke für das Reich Gottes: Wenn uns im Kern nichts trennt, ist uns die Einheit geboten. Ob das nicht auch ein Ansatz für beide Gemeinde-Bünde sein kann?

⁴⁵ Vgl. Satzung FeG §3.1. Vgl. Freude.

⁴⁶ Aao §4.1.

⁴⁷ Vgl. Satzung EFG §3 und Rechenschaft 5.

5 Leitungsaufgaben bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses

5.1 Leitungsverhalten im Verlauf der Veränderungsphasen

Zur Frage nach den Leitungsaufgaben lohnt sich erneut der Seitenblick hinüber zu den Mergers. Dass Leitung differenzieren statt einfach integrieren sollte, um Immunreaktionen der beteiligten Gemeinde-Glieder „zwar nicht komplett zu verhindern, so doch [...] schismogenetischen Abstoßungsreaktionen auf ein Mindestmaß zu reduzieren“⁴⁸, ist schon unter dem Thema Identität klargeworden. Das Gegebene ist ernst zu nehmen und nicht einfach zu managen.

Wie das konkret geschehen kann, dafür scheint für den Verfasser ein Blick auf Merger-Werkzeuge hilfreich, die zugeschnitten sind auf die sogenannten Phasen Pre-Merger (vor dem Anschluss), Day-One (der offizielle Anschlagstag) und Post-Merger (nach dem Anschluss). Allein schon diese zeitliche Differenzierung kann der Gemeinde-Leitung für eine Annäherung an ihre Aufgaben im Zuge des Gemeinde-Anschluss-Prozesses helfen.

Weil die bei dem Anschluss beteiligten Gemeinden beide relativ klein sind, soll hier weniger auf die Werkzeuge hinsichtlich des überschaubaren operativen Geschäfts geschaut werden, sondern die Dynamiken in den Gemeinschaften, also das, was die Menschen bewegt, sollen stärker gewürdigt werden. Schließlich schließen sich in erster Linie nicht austauschbare Menschen einer anderen Gemeinde an.

Noch befinden sich beide Gemeinden in der Pre-Merger-Phase⁴⁹. Und auf ihr soll auch der Fokus liegen. Der Day-One⁵⁰ liegt formal auf dem 1. Januar 2020, gefeiert wird das neue Miteinander dann offiziell am 5. Januar 2020. Daran wird sich dann die sogenannte Post-Merger-Phase⁵¹ anschließen.

Welche Aufgaben ergeben sich für die Leitungsebene im Laufe des Anschluss-Prozesses? Im Grunde keine neuen Aufgaben. Empathie, Präsenz, Distanz, klare Kommunikation, Wertschätzung, die Förderung neuer Ideen, all das ist von einer

⁴⁸ Krusche, Merger 137.

⁴⁹ Vgl. aaO 141.

⁵⁰ Vgl. aaO 150.

⁵¹ Vgl. aaO 159.

Leitung immer gefragt. Jedoch ist nicht immer alles gleichermaßen gefragt, alles hat seine Zeit. Und auch hier hilft ein Blick auf Kurve der sieben Veränderungsphasen. Auch wenn Krusches Einteilung ein wenig von Pohl abweicht, gibt sie eine gute Handlungsorientierung für die Leitungsebene. Was bei Pohl die Phase drei darstellt, entspricht bei Krusche den Phasen drei und vier. Dafür beschreibt Pohl mit den Phasen fünf und sechs, was Krusche allein mit Phase sechs beschreibt.

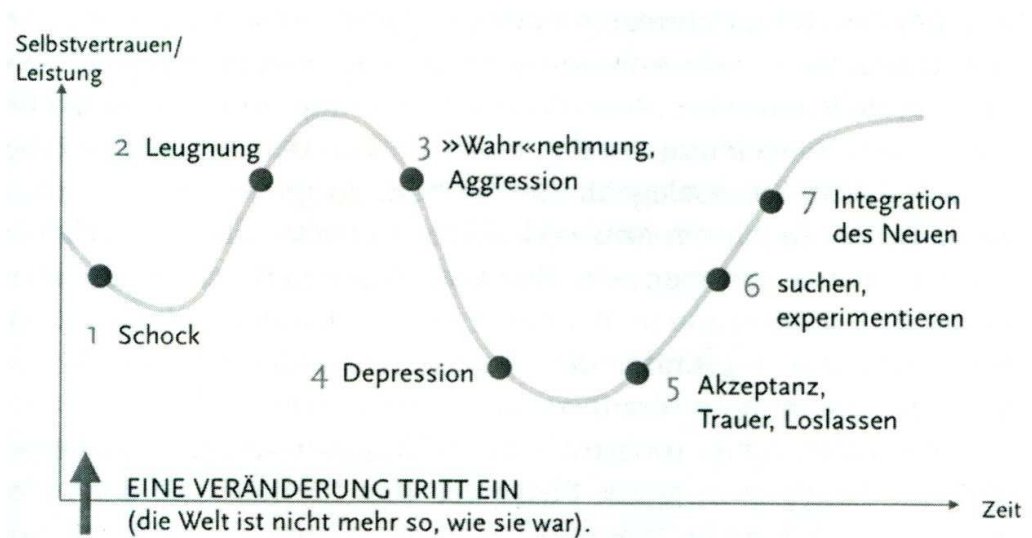


Abb. 5a: Die emotionale Veränderungslogik verstehen ...

52

Insgesamt geht es bei diesen Kurven ja weniger um die inhaltlichen Details, sondern um die Emotionen im Zuge einer ausgelösten oder angekündigten Veränderung. Deshalb bietet auch Krusches Kurve wertvolle Handlungsorientierungen für Leiter in einem Veränderungsprozess.

⁵² Krusche, Merger 149. Vgl. Pohl, Fusion 115.



Abb. 5b: ... und das eigene Verhalten danach ausrichten

53

Um als Leiter angemessen zu reagieren, erfordert es an erster Stelle ein feines Gespür für die Identifikation der Stimmungen auf den jeweiligen Organisations-ebenen, sprich in den verschiedenen Gruppen und Kreisen der Gemeinde. Eine Leitung wäre nicht Leitung, wenn sie nur reagierte. Ihre Aufgabe ist es auch, Übergänge in nächste Phasen zu erleichtern, sie konstruktiv zu provozieren.

Für all das empfiehlt Krusche folgendes Leitungsverhalten, das an dieser Stelle exemplarisch in praktische Überlegungen für die EFG Gevelsberg übertragen wird:

emotionale Reaktionen auf abrupte Veränderungen in 7 Phasen	Geeignetes Leitungsverhalten in der EFG Gevelsberg
Phase 1: Schock, Überraschung	Die Ängste zu erkennen, würde bedeuten, in öffentlichem oder privatem Austausch wahrzunehmen, was den Gemeinde-Zugehörigen Angst macht. Die Ängste brauchen Räume, in denen sie erlaubt sind. Solche Räume bieten persönliche Gespräche, aber auch öffentliche Foren.
Phase 2: Verneinung, Ablehnung	Präzision und Sachlichkeit schaffen nicht nur Klarheit, sie binden auch Ängste, ⁵⁴ denn die Betroffenen erfahren, was sich ändert und was erhalten bleiben wird ⁵⁵ .

⁵³ Krusche, Merger 149.

⁵⁴ Vgl. Pohl, Fusion 86.

⁵⁵ Vgl. Krusche, Merger 148.

	<p>Im Angesicht dieser Phase klar zu bleiben, heißt in der EFG, die Ankündigung des Anschlusses nicht zurückzunehmen. Es darf auch nicht mehr die Suche angefangen werden, ob es nicht doch alternative Lösungen gibt, wie beispielsweise ein formaler Zusammenschluss mit der FeG mit allem rechtlichen und strukturellen Mehraufwand.</p>
<p>Phase 3: Rationale Einsicht</p>	<p>In Krusches Phasen der Wahrnehmung und der Depression empfiehlt er zunächst, mit dem gebührenden Abstand Verständnis zu zeigen. Das hieße in der EFG, die Widerstände nicht abzuwehren und beispielsweise die Fluchtfantasien nicht sofort als irrational abzuwerten, sondern die dahinterliegenden Bedürfnisse und Gefühle zu verstehen und stehen zu lassen. Gebührender Abstand heißt hier dann beides: Sich einerseits nicht „anstecken“ lassen, sich andererseits aber auch nicht ignorant oder überlegen geben.</p> <p>Des Weiteren empfiehlt Krusche im Angesicht der „Depression“, also der Resignation und des ohnmächtigen Schmerzes, präsent zu bleiben. Wer so fühlt, darf nicht allein gelassen werden. Ansonsten entkoppelt sich die Person vom Prozess. Besonders in dieser sensiblen Phase muss sich jeder Leiter von seiner „Hirten“-Seite und Nähe zeigen.</p>
<p>Phase 4: Emotionale Akzeptanz</p>	<p>Immer noch im Gefühlstal, aber schon im Anstieg begriffen, fordern emotionales Akzeptieren, Trauern, Loslassen für die Gemeindeleitung, auch hier präsent zu sein und das Vergangene wertzuschätzen. Aufgrund des großen Anteils der Generation ü65 unter den Gemeindegliedern bezieht sich die Wertschätzung für sie größtenteils auf Leistungen, die eher Jahrzehnte als Jahre zurückliegen. Denn so lang liegen die aktiven Zeiten dieser Generation zurück. Konkret kann die Leitung im Seniorentreffen nicht nur zuhören, sondern auch gezielt Fragen stellen und so Räume bieten. Und solche, die die Seniorentreffen nicht mehr besuchen können, sind dann von Leitungsvertretern zu besuchen.</p> <p>Natürlich darf die Generation u66 nicht übersehen werden, zu der die Leitung ja auch selbst gehört.</p>
<p>Phase 5: Ausprobieren, Lernen</p>	<p>Für diese beiden Phasen empfiehlt Krusche, neue Ideen zu fördern. Kleine Etappensiege sind zu würdi-</p>

<p>Phase 6: Erkenntnis</p>	<p>gen.⁵⁶ Konkret und am notwendigsten ist das in der EFG für die Generation ü65. Und gelungen ist das bisher verschiedentlich. Eine erste – vom Pastor eingebrachte – Idee war, sich in der durchschnittlich viel jüngeren FeG nicht allein und unbekannt zu fühlen und sich deshalb in alle Himmelsrichtungen zu zerstreuen, sondern geschlossen zur FeG hinüberzukommen, um sich selbst Heimat und Vertrautheit zu erhalten. Als dann FeG-Vertreter der Generation ü65 anfangen versuchsweise die Seniorenstunde der EFG zu besuchen, tat das den Zugehörigen beider Gemeinden gut. Hier zu ermutigen⁵⁷ und weitere Wege z.B. auch für logistische Lösungen im neuen Gebäude zu finden, ist das Gebot der Stunde für die Gemeindeleitungsebene, und zwar auch in Kooperation mit den Verantwortlichen der FeG Gevelsberg. Für die Generation u66 bietet sich an, Vernetzungen unter den Mitarbeitern herzustellen und Synergien zu suchen. Hier darf jedoch unbedingt die Müdigkeit und Erschöpfung mancher EFG-Ehrenamtlichen nicht ignoriert werden.</p>
<p>Phase 7: Integration</p>	<p>Unterstützen soll die Leitungsebene in der Phase der Integration. Hier stellt sich der Verfasser vor, dass die Mitglieder der Leitungen beider Gemeinden in der Post-Merger-Phase aktiv zur Vernetzung der „alten“ und der „neuen“ Mitglieder beitragen, auch ihnen fremde Veranstaltungen besuchen und so Präsenz zeigen. Und wo „neue“ und „alte“ FeG-ler in Bereichen zusammenarbeiten, kann die neue Leitungsebene fördernd begleiten.</p>

Damit die EFG-Leitungsebene auch nach dem „Day One“ in der neuen Leitung zu einer weiteren, differenzierten Integration beider Gemeindeteile beitragen kann, steht ihr diese differenzierte Integration natürlich auch selbst bevor. Dass ab dem 01.01.2020 neben dem EFG-Pastor mit einer 50%-Stelle nur noch ein einziger EFG-Vertreter zum Ältestenkreis der FeG gehören soll, mag die Integration innerhalb des Ältestenkreises vereinfachen, die fördernde Verflechtungsarbeit des Ältestenkreises in der Post-Merger-Phase jedoch kann es bremsen, eben

⁵⁶ Vgl. Krusche, Merger 148.

⁵⁷ Vgl. Pohl, Fusion 86.

weil sich die ehemaligen EFG-Mitglieder weniger repräsentiert fühlen, gerade auch vor dem Hintergrund der Empfehlung, bei neuen Aufgabenbereichen auf gut durchmischte Teams⁵⁸ zu setzen. Denn „einer der größten Hebel für Veränderung ist die Personalbesetzung“⁵⁹, erklärt Krusche mit Blick auf die Vorbildfunktion der Leitung. An dieser Stelle kristallisiert sich der Widerspruch, dass es sich formal um einen asymmetrischen Anschluss einer Gemeinde handelt, der Prozess für die Menschen – denn für sie passiert das ja – aber idealerweise wie ein symmetrischer Zusammenschluss gestaltet werden sollte. Auf der Ebene der Leitung überwiegt sichtlich die Asymmetrie des Anschlusses. Beide Varianten haben ihren Preis, die symmetrische absehbar auf Kosten der Leitungsfähigkeit, die asymmetrische möglicherweise auf Kosten des Integrationsprozesses mangels gefühlter Repräsentanz der ehemaligen EFG-Zugehörigen.

Außerdem werden bei dieser Leitungskonstellation auch die „alten“ FeG-Zugehörigen weniger vom Anschluss auf der Leitungsebene sehen. Eine Teillösung geht davon aus, dass auch die beiden ausgeschiedenen EFG-Leitungsmitglieder weiterhin Ansprechpersonen für die dann ehemaligen EFG-Zugehörigen sind und in engem Austausch mit dem Ältestenkreis stehen werden. Nur sind sie eben keine Repräsentanten des Ältestenkreises mehr. Das wird fehlen.

5.2 Kommunikation der EFG-Leitungsebene

Wie ist die bisherige EFG-interne Kommunikation im Anschluss-Prozess gelaufen? Nach der Start-Ansage im Gottesdienst am 09.12.2018 hat es im Prinzip zwei Kanäle gegeben: die größte Reichweite hatten Informationsschreiben an alle Gemeinde-Glieder. Derer gab es bisher zwei, am 10.02.2019 und am 05.05.2019. Vorteil: Mit diesen Schreiben ist global über den allgemeinen Stand mit dem Wichtigsten informiert worden. Nachteil: Die Zeitabstände sind groß, es besteht keine direkte Möglichkeit für Rückfragen oder für einen Austausch mit anderen und die Leitung ist per Schreiben persönlich praktisch abwesend. Der zweite Kanal entstand aus den monatlichen Gebetsabenden und diente vor allem von Januar bis April 2019 der Information vonseiten der Leitung, den Rückfragen

⁵⁸ Vgl. Krusche, Merger 145.

⁵⁹ AaO 145.

oder kritischen Feedbacks der Anwesenden, dem Austausch darüber und abschließend dem Gebet darüber. Denn „was vor Gott ausgesprochen wird, bleibt nicht im Halse stecken.“⁶⁰ Dieses Format hat eine große Stärke in seiner Regelmäßigkeit, den kurzen Zeitabständen, der deutlichen persönlichen Präsenz der Leitung sowie ihrem direkten Austausch mit den Anwesenden der Gemeinde. So sollte ein hohes Maß an Transparenz, Beteiligung und Austausch in der Gemeinde erreicht werden.⁶¹ Die Schwäche dieses Formats bestand vor allem in der Uhrzeit. Um 19h30 ist von fast niemandem der Generation ü65 zu erwarten, regelmäßig einen intensiven Gesprächsabend zu besuchen, erst recht nicht im (Spät-)Winter. An diesen Abenden waren selten mehr als zwölf Personen anwesend, von insgesamt über 60 Gemeinde-Zugehörigen. Und es kamen praktisch fast nie Vertreter der Generation ü65, außer der Leiterin der Senioren-Arbeit, was sehr wichtig war, denn sie hat diese Fraktion sehr bewusst vertreten. Seit Mai 2019 sind diese Abende wieder nur noch reine Gebetsabende. Warum das? Weil im Laufe der Zeit in diesen Gemeindeabenden immer öfter Themen diskutiert beziehungsweise Kritiken eingebracht wurden, die nicht alle Anwesenden betroffen haben und besser den Verantwortlichen direkt mitgeteilt worden wären. Manche Probleme hatten sogar nur am Rande mit dem Anschluss-Prozess zu tun und haben überhaupt nicht in dieses Format gehört.

Dadurch entstanden Diskussionen und Erklärungsreden, die dem Empfinden der Leitung nach fehl am Platz waren. Die Anliegen an sich waren berechtigt, nur am falschen Ort. Außerdem gab es monatlich nicht genug neues „Gesprächsfutter“ von der Leitung. Gesprächsabende mit Informationen und Austausch sollen nur noch dann stattfinden, wenn es „Neues“ von der Gemeindeleitung für den Prozess gibt.

Vermehrt und konzentriert zu beten, war eine gute Entscheidung (Eindruck des Verfassers nach dem Gebetsabend im Mai). Ob die ersatzlose Abschaffung des Gesprächsformats sich nicht rächen wird, bleibt abzuwarten, denn Menschen gehen gern den leichtesten Weg. Mit seinem Unmut bis zum nächsten Gesprächsabend zu warten und aus der Masse heraus zu kritisieren oder das Problem auch nur anzudeuten ist leichter als extra einen Vertreter der Gemeindelei-

⁶⁰ Pohl, Fusion 87.

⁶¹ Vgl. Pohl, Fusion 85.

tung anzurufen und mit ihm eventuell auch noch diskutieren zu müssen.⁶² Auch deshalb ist hier von der Leitung umso mehr proaktive und empathische Kommunikation gefragt, die auch „Gespräche im kleinen Rahmen“⁶³ anbietet. Und als Ersatz für abendliche Gespräche mit geringer Reichweite bieten sich kurze, informelle Gemeindeversammlungen nach Gottesdiensten an, denn sie erreichen mindestens doppelt bis dreifach so viele Gemeinde-Zugehörige und ganz besonders auch die Generation ü65. Denn auch zur Vorbeugung schismogenetischer Dynamiken braucht es nach wie vor den ergebnisorientierten, „transparent strukturierten Kommunikationsprozess“⁶⁴, der Raum lässt für die Aussprache und Bearbeitung von Ängsten und Frustrationen im Prozessverlauf.

Besondere Achtsamkeit und Kommunikationsbemühungen sind nicht nur erforderlich, damit die Gemeinde überhaupt „mitkommt“, sondern besonders, damit sie „hinterherkommt“, denn nicht zu vergessen sind die Phasenverschiebungen und -streckungen zwischen den Organisationsebenen.⁶⁵ Sie verlangen eine zusätzliche Aufmerksamkeit für die Gemeinde mit ihren Gruppen und Stimmungen, denn die Leitungsebene darf weder von sich noch beispielsweise einem Hauskreis auf die gesamte Gemeinde schließen. In ihrem Leitungsverhalten muss die Leitung alle sehen: die Ehrenamtlichen sowie die Mitglieder der Gemeinde.⁶⁶

Alle leitend Beteiligten brauchen in ihrer Kommunikation ein hohes Maß an Disziplin und Beharrlichkeit,⁶⁷ besonders in lebhaften Gemeindeabenden oder in anderen Gruppentreffen, wo der Anschluss-Prozess auch spontan besprochen wird. Disziplin, um Informationen nicht zu ungeeigneten Zeitpunkten und vor zu großem oder zu kleinem Publikum preiszugeben. Denn „jede zufällige Information raubt dem Ergebnis Akzeptanz.“⁶⁸ Beharrlichkeit, um sich vom eingeschlagenen Kurs nicht grundsätzlich abbringen zu lassen, sich aus dem Prozess ergebende und erforderliche Modifikationen ausgenommen.

Was zwischen den Zugehörigen beider Gemeinden schwach ablaufen mag, muss stark auf der Leitungsebene passieren: ein regelmäßiger, offener und ehrli-

⁶² Vgl. Pohl, Fusion 127.

⁶³ AaO 87.

⁶⁴ AaO 86.

⁶⁵ Vgl. Krusche, Merger 159.

⁶⁶ Vgl. Pohl, Fusion 76

⁶⁷ Vgl. Krusche, Merger 159.

⁶⁸ Pohl, Fusion 137.

cher Austausch zwischen den Leitungsebenen beider Gemeinden, um den Anschluss bilateral vorzubereiten und zu reflektieren.

Für den Pastor und andere geistlich Leitende eröffnet sich für den Veränderungsprozess in einer christlichen Gemeinde natürlich noch eine zusätzliche Kommunikationsressource: die Bibel. Sie enthält Geschichten und Texte, in denen sich Veränderungsprozesse spiegeln.⁶⁹ Der Anschluss der EFG an die FeG wird schließlich auch als ein geistlicher Weg gegangen, im Hören auf Gottes Reden und Bitten um seine Führung. Die Predigten, das Bibelgespräch, die Andachten des Seniorenkreises, all das sind Orte, in denen die Bibel klagend, tröstend, ermutigend, provozierend in die Kommunikation, die Reflexion sowie die Stimmungen des Veränderungsprozesses eingebracht werden kann und in einer Gemeinde von Christen auch soll!

5.3 Umgang mit Krisen

Die Erfahrungen aus den Gemeindeabenden, dass Probleme tendenziell bei den nächsten gebotenen Gelegenheiten und weniger eigeninitiativ thematisiert werden, zeigen zunächst, dass Probleme entstehen. Sie zeigen aber auch, dass es Orte und Zeiten braucht, in denen die entstehenden Probleme vorkommen. Welche Probleme benötigen welche Formate? Manche betreffen nur Einzelpersonen oder einen kleinen Kreis. Und manche Krisen betreffen die ganze Gemeinde beziehungsweise eine größere Teil-Gruppe. Probleme betroffener Einzelpersonen sollte die Leitungsebene frühzeitig durch einen regen Austausch mit von konkreten Entscheidungen Betroffenen erkennen. Auch ein Ohr an den Gruppen-Leitern hilft, individuelle Krisen sowie Gruppen-Themen aufzuspüren, um dann in der Veränderungsphase entsprechendes Leitungsverhalten zu zeigen. Gerade Trauerprozesse brauchen keinen für ein Vorankommen im Prozess verzweckten raschen Abschluss, sondern gegebenenfalls sogar eine stabilisierende, jedoch keine die Phase unnötig verlängernde Stütze. Das verlangt von der Leitungsebene immer wieder einen individuellen und differenzierten Umgang mit den betroffenen Einzelpersonen oder Gruppen, was so weit gehen kann, Trauerphasen wiederkehrend zu thematisieren und nicht „abzuhaken“, falls sie mehrfache Durchgän-

⁶⁹ Vgl. aaO 87.

ge benötigen. Für die EFG bedeutet das konkret, immer einen engen Kontakt zum Seniorenkreis sowie den nicht dazugehörigen Vertretern der Generation ü65 zu suchen. Gleichzeitig darf die große Aufmerksamkeit für „unsere Alten“ die Leitung nicht blind und taub machen für die Krisen und Trauerphasen der Generation u66, die Leitung eingeschlossen. Eine gute Anregung für die Gestaltung des Trauerns bietet Pohl, indem er Rituale empfiehlt, mithilfe derer die Trauer ganzheitlich durchlebt werden kann.⁷⁰

Um den Anschluss-Prozess nicht emotional von Anfang an zu erdrücken, ist es besonders wichtig gewesen, schon beim Gemeindeabend am 11.12.2018 Raum zu lassen für spontanes Feedback, das Verlustängste und erste Trauergefühle artikuliert,⁷¹ entgegen einer früheren Äußerung im Leitungskreis, nicht zu viele Gefühle provozieren zu müssen⁷² und auch wenn das eine vorübergehende Überforderungsreaktion in der Leitung auslöste.

Ein Beispiel für eine gelungene Krisenintervention ist der Umgang mit der Personalfrage, die in der Jahreshauptversammlung am 10.03.2019 öffentlich aufkommen war. Hier wurde innerhalb von einer Woche zusammen von den Pastoren beider Gemeinden für den folgenden EFG-Gemeindeabend am 19.03.2019 ein Konzept entwickelt, das nicht nur die Stellen der zu 100% und zu 50% angestellten Pastoren beschreibt, sondern zusätzlich erzählt, in welche Richtung sich die erweiterte FeG ab 2020 entwickeln soll. Dieses Konzept erfüllt auch die Funktion einer Vision⁷³ für einen derartig grundlegenden Veränderungsprozess. Darüber hinaus ist es wichtig, dass von den Leitungsebenen beider Gemeinden schon in der Pre-Merger-Phase das klare Signal ausgeht: „Das, was wir machen, ist gut und wird erfolgreich sein.“⁷⁴ Von einer zweifelnden Leitungsebene wird ansonsten Verunsicherung auch in die unteren Organisationsebenen sickern.

5.4 Den Abschied vorbereiten

Am Ende der Pre-Merger-Phase wird es noch einmal heiß. Der Day One steht kurz bevor. Alle merken, dass es ernst wird. Wie gestaltet man das Ende einer

⁷⁰ Vgl. Pohl, Fusion 128.

⁷¹ Vgl. aaO 127.

⁷² Vgl. 3.2.

⁷³ Vgl. Pohl, Fusion 86. Vgl. Krusche, Merger 28, 143.

⁷⁴ Krusche, Merger 139.

Gemeinde, bevor sie sich einer anderen Gemeinde anschließt? Wichtig ist, dieses Ende nicht pragmatisch zu überspringen und sich sofort auf die Fortsetzung zu konzentrieren. Hierfür bietet Pohl folgende Anregungen. Der Abschied kann mit ‚Erinnern‘ und ‚Intensivieren‘ vorbereitet werden.⁷⁵ Zum ‚Erinnern‘ gehört nach Pohl, die im Gemeindehaus erlebte Geschichte mit ihren Höhen und Tiefen noch einmal zu vergegenwärtigen. Und idealerweise geschieht das nicht nur einmalig, sondern auf verschiedene Weisen sowie auch in den einzelnen Gruppen, also nah an den Menschen. Das Erinnern kann sich mit dem Gebäude an sich befassen. Und natürlich auch mit den Geschichten und Ereignissen, die es gesehen und ausgelöst hat. So ein Erinnerungsprozess verdient unbedingt hinreichend Zeit und Ressourcen. Mit ‚Intensivieren‘ meint Pohl, die aufzugebenden Räume noch einmal in besonderer Weise zu nutzen, beispielsweise mit einer außergewöhnlichen gottesdienstlichen Schlussstrecke. Im Speziellen regt er an, dass die FeG in dieser Phase ihre Gottesdienste in die EFG verlegt. Dieser Idee sind beide Gemeinden bereits mit vielen gemeinsamen Gottesdiensten von Juni bis Oktober 2019 mit wechselnden Orten zuvorgekommen.

Für den Abschluss ist ein Fest-Gottesdienst am 29.12.2019 in der EFG zusammen mit der FeG geplant, in dem auch die Geschichte der Gemeinde und der Einsatz aller Zugehörigen rückblickend gewürdigt werden soll. Dieses Finale soll nicht allein im Zeichen der Klage, sondern mehr noch im Zeichen von Lob, Dank und Zuversicht stehen.⁷⁶

Verglichen mit den Anregungen Pohls ist das bereits ein sehr guter und wichtiger Moment, dem bisher aber noch der erinnernde und gegebenenfalls intensivierende Vorlauf fehlt. Was hier der Gemeinde dient und die Mitarbeiter nicht überfordert, liegt im Ermessen der Gemeindeleitung.

⁷⁵ Vgl. Pohl, Fusion 152-154.

⁷⁶ Vgl. Pohl, Fusion 155.

6 Ausblickende Hinweise

An dieser Stelle folgen vier konkrete Themen für die zukünftige Leitungsarbeit und die beiden Gemeinden.

6.1 Unterschiede leiten

Das wirtschaftliche Reden vom Grenzmanagement statt der Integration⁷⁷ nimmt auch Pohl für die Welt der Kirche auf und überschreibt es mit „Unterschiede leiten“⁷⁸. Anstatt auf eine gute Mischung aus allem abzu zielen, quasi einen neuen Einheitsbrei zu rühren, empfiehlt auch Pohl einer Gemeindeleitung, bewusst mit der entstehenden Vielfalt, den unterschiedlichen Überzeugungen pluralistisch umzugehen, folglich im Spannungsfeld zwischen Integration und Differenzierung zu agieren. Es gilt, die Diversität der vorhandenen und hinzukommenden Kulturen, Milieus und Gruppierungen zu achten und zu würdigen. In den Gevelsberger Gemeinden sind das konfessionelle Prägungen und Frömmigkeitsstile (evangelikal, charismatisch, lutherisch, katholisch, orthodox), weiterhin natürlich Geschlechts- und Altersunterschiede, berufliche und ehrenamtliche Engagements, Hauskreis-Gruppen und weitere. All diese Eigenheiten hat die dann neue Leitung zu achten und zu würdigen, damit sie „zu einem integrierten Bestandteil einer einerseits differenzierten, andererseits verbindenden, in den Grundlinien konvergierenden“⁷⁹ Gemeinde zusammenwachsen.

Das Unterschiedliche muss dabei nicht nur im Gegebenen gesehen und anerkannt werden. Es darf auch im zeitlichen Verlauf in die Gemeinde-Identität eingebaut werden: durch eine lebendige Weiterentwicklung macht der Wandel, eine progressive Unterschiedlichkeit mit sich selbst, das Wesen der Gemeinde aus.⁸⁰

Als Vorbild für eine derartige Leitung bietet sich das paulinische Bild vom sich entwickelnden, lebenden Organismus an: Alle verschiedenen, teilweise gegensätzlichen Zugehörigen, Kompetenzen, Leidenschaften, Vorlieben, Milieus, Kultu-

⁷⁷ Krusche, Merger 49. Vgl. aaO 66.

⁷⁸ Pohl, Fusion 141.

⁷⁹ Pohl, Fusion 141.

⁸⁰ Vgl. Krusche, Merger 39, 43.

ren und Nationalitäten „wirken in aller Unterschiedlichkeit zusammen, sind aufeinander angewiesen, ergänzen einander und achten sich gegenseitig.“⁸¹

Mit Blick auf den konkreten Fall ergeben sich auch hier Chancen. Minderheiten-Milieus können sich verbinden, beispielsweise die insgesamt drei äthiopischen und eritreischen Migranten in beiden Gemeinden. Die Senioren der FeG finden jetzt schon eine Heimat bei ihren EFG-Altersgenossen. Die unterschiedlichen Gottesdienst-Stile (FeG dynamischer, EFG andächtiger) müssen sich nicht vermischen und damit beide ihre Profile verlieren, sondern es gäbe genug Gemeinde-Zugehörige, um regelmäßig einen Gottesdienst anzubieten, der in seinem Stil eine Ergänzung zum Sonntagsgottesdienst darstellt.

Damit das Leiten der Unterschiede gelingt, angefangen auf der Leitungsebene, erfordert es von allen Verantwortlichen ein Maß an sozialer, kommunikativer und integrativer Kompetenz, das über das für die Pre-Merger-Phase erforderliche hinausreicht. Dazu gehört, die unterschiedlichen Gruppierungen (beispielsweise Kinder-, Jungchar- und Jugendmitarbeiter; Gottesdienstmoderatoren, Techniker und Musiker) miteinander zu vernetzen. Außerdem hilft es, Einzelentscheidungen den jeweils Verantwortlichen innerhalb gegebener Rahmenentscheidungen zu überlassen, denn größere Eigenverantwortung und Selbstorganisation erlaubt und fördert die Vernetzung in der Gemeinde.⁸² Und Vernetzung verbindet. Je mehr Betroffene in der Pre-Merger- und der Post-Merger-Phase, dann in der FeG, beteiligt werden, umso mehr Personen begreifen sich als Teil der Veränderung und umso erfolgreicher wird das Unterfangen.⁸³ Außerdem entstehen in einer solchen Struktur zahlreiche Anknüpfungspunkte für neue, engagierte Gemeinde-Zugehörige und -Mitarbeiter.⁸⁴

Unterschiede leiten bedeutet für die Leitung auch, Unterschiede in ihrer eigenen Zusammensetzung zu erhalten und auszuhalten. Aus der vom Ältestenkreis der FeG initiierten Entscheidung, statt zwei nur noch einen Leitungsvertreter der EFG mit aufzunehmen, kann die Entscheidung werden, aus der EFG eine zusätzliche Person von außerhalb der bisherigen Leitung in den Ältestenkreis nach dem Anschluss mit aufzunehmen. Das würde ein Übergewicht der EFG-

⁸¹ Pohl, Fusion 142.

⁸² Vgl. Pohl, Fusion 142f, Krusche, Merger 21, 51f.

⁸³ Vgl. Krusche, Merger 139.

⁸⁴ Vgl. Pohl, Fusion 144.

Leitungsdynamik weiterhin verhindern, die Repräsentanz der EFG-Zugehörigen auf der Leitungsebene nach dem Anschluss jedoch erhöhen. Das kann versöhnend wirken und Schismogenese vorbeugen.

Ein derartiges Leitungsverständnis fördert eine Gemeindeskultur, in der nicht „alle auf gemeinsame, verbindliche und feststehende Glaubenssätze, Werte und Handlungsformen verpflichtet“⁸⁵ werden. Heterogenität statt Homogenität. Und die kann natürlich eine unangenehm werdende Komplexität fördern, die eine Gemeinde im Extremfall an ihre Grenzen des Verträglichen bringen kann. Viel Kommunikation und eine gute Portion Ambiguitätstoleranz werden der Überforderung entgegenwirken. Des Weiteren kann so ein Modell einem christlichen Glauben entgegenstehen, der angstgeleitet und folglich auf Abgrenzung aus ist.⁸⁶ Darauf kann die Leitung, insbesondere die Pastoren, mit theologisch-geistlichen Angeboten antworten beziehungsweise auf diese Weise den Boden für mehr Pluralität bereiten.

6.2 Day One

Der sogenannte Day One, also der erste Tag als gemeinsame Gemeinde, gehört genau wie das Abschiedsfest mit einem Fest gewürdigt.⁸⁷ Für den Anschluss ist das der 05.01.2020. Was für eine Firmenfusion eine zukunftsweisende Rede vonseiten des Topmanagements ist, kann bei dem Gemeindeanschluss ein Ausdruck der Hoffnung und des Gottvertrauens sein, die mit diesem Prozess verbunden sind. Auch das Zielbild⁸⁸ hat hier seinen Platz in der Öffentlichkeit der Gemeinde. Und damit es an diesem Tag nicht nur bei Informationen für die Gemeinde bleibt, könnten die Beteiligten in einen Prozess der gemeinsamen Sinnstiftung eingebunden werden, damit für alle ein kommunikativer Zusammenhang entsteht.⁸⁹ Für den Gottesdienst einer Gemeinde bietet sich hier eine starke Symbolhandlung an, die alle Gemeinde-Zugehörigen mit einbezieht.

Spätestens in der Startphase, viel besser jedoch in der Pre-Merger-Phase muss auch ehrlich über die Chancen und Risiken des Anschlusses gesprochen werden.

⁸⁵ AaO 143.

⁸⁶ Vgl. aaO 145.

⁸⁷ Vgl. Krusche, Merger 150f.

⁸⁸ Vgl. 2.3.

⁸⁹ Vgl. Krusche, Merger 154.

Konkret betrifft das das Vorhaben, bei einer Mitgliederzahl von insgesamt ca. 90 Personen ab Januar 2020 150% Pastor zu bezahlen. Diesbezüglich wurde jedoch schon im April eine Einschätzung der Finanzkraft kommuniziert, zusammen mit der Hoffnung, dass sich diese Investition auch auszahlen wird.

Bei aller möglichen Euphorie der Stunde gilt es gerade für die Leitung, die Phasenverschiebungen nicht zu vergessen. Es können alle mitfeiern. Dass aber auch allen schon nach Feiern zu Mute ist, kann man bezweifeln. Hier kann zusätzliche Unterstützung gefragt sein. Zusätzlich muss die Leitung bereit sein, die Gemeinde bei einem erneuten Durchlaufen der Veränderungsphasen zu begleiten, ausgehend davon, dass sie diesbezüglich auch für sich selbst ein gutes Gespür sowie eine offene Kommunikation hat.⁹⁰

6.3 Post-Merger

Die Post-Merger-Phase bezeichnet das laufende Alltagsgeschäft⁹¹ nach dem Anschluss. Jetzt zeigt sich, ob und wie der Plan aufgeht, wo Neues in der Gemeinde entsteht, wer auch über den Anschluss hinaus in der FeG bleibt, wie sich die Gemeinde mit ihrer Arbeit, ihren Zugehörigen, ihren Finanzen entwickelt. Wird 1+1 wirklich grün? Notwendige Anpassungen sind hier zusammen mit der netzwerkenden Gemeinde zu erarbeiten und vorzunehmen.⁹²

Nun kommt die Zeit, in der die Gemeinde sich von ihrer für den Anschluss-Prozess notwendigen und natürlichen Innenfokussierung löst und wieder nach außen schaut, zu den Menschen der Stadt, der sie dienen und die sie erreichen will.

Auch in dieser Phase kann sich eine professionelle Begleitung lohnen, die entstehende Konflikte kreativ und konstruktiv verflüssigt.⁹³ Ob mit oder ohne, die Leitungsebene der Gemeinde ist weiterhin gefragt, miteinander und mit der Gemeinde in einem intensiven Austausch zu stehen. In dieser Phase muss sich das Leiten der Unterschiede bewähren. Im Umgang mit den eventuell noch zu Tage

⁹⁰ Vgl. aaO 158f.

⁹¹ Vgl. Krusche, Merger 159f.

⁹² Vgl. aaO 162, 165.

⁹³ Vgl. aaO 162.

tretenden Differenzen der zusammenkommenden Gemeinde-Kulturen empfiehlt sich Neugier.⁹⁴

Niemand soll überfordert werden, dennoch muss es los-/weitergehen.⁹⁵ Es braucht Fokus. Und zwar zunächst auf Projekte, die viele Gemeinde-Zugehörige einbeziehen. Denn gemeinsames Arbeiten schafft ein Wir-Gefühl.⁹⁶ Wenn diese Projekte auch noch nach außen wirken, die Gemeinde bekannt machen, langfristig ihre Zukunftsfähigkeit stärken,⁹⁷ sind zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen.

Nicht alles wird nach Plan gelingen. Weder der Leitungsebene noch den Dienstbereichen und ihren Ehrenamtlichen. Alle sind eingeladen, ihr Bestes zu geben, aber selbst absehbares Scheitern nicht der eigenen Person zuzuschreiben. Erfolge aber sollen miteinander geteilt werden, denn sie mehren das Wir-Gefühl, den Sinn und den Glauben.⁹⁸

6.4 Schließung einer Kirche als geistliche Krise – und als Chance

Dass die teilweise über viele Jahrzehnte zur EFG Gevelsberg Gehörenden nun ihre geistliche Heimat verlieren, lässt sie mehr verlieren als ein Gebäude. Sie verlieren ein Symbol und Ergebnis ihres eigenen geistlichen Lebens und Einsatzes. In diesem Moment ein Scheitern und damit verbunden eine geistliche Krise zu empfinden, ob gemeindegeschichtlich gerechtfertigt oder nicht, ist verständlich.⁹⁹

Umso wichtiger ist es, im Anschluss nicht nur den Abschluss zu sehen und mit der Gemeinde zu betrauern. Die Erwartung des Neuen hat ebenso ihren berechtigten Platz, gefüttert von ermutigenden Erfahrungen auf dem bisherigen Weg. Mit den Erfahrungen, die die Gemeinde insgesamt im Glauben in der Zeit ihres Bestehens gemacht hat, und mit den Erfahrungen, die sie konkret auf ihrem Weg zur FeG sammeln konnte. Denn nicht Räume oder Gebäude begründen und erhalten eine Gemeinde, sondern das Wort Gottes, „wo und wann immer es verkündet wird

⁹⁴ Vgl. aaO 164.

⁹⁵ Vgl. aaO 166.

⁹⁶ Vgl. aaO 155.

⁹⁷ Vgl. aaO 166.

⁹⁸ Vgl. Krusche, Merger 165f.

⁹⁹ Vgl. Pohl, Fusion 148.

und wo und wann immer es Gott gefällt, Glauben weckt und damit die ‚Gemeinschaft der Heiligen‘ schafft und erhält.“¹⁰⁰ Weil aber keine Gemeinde im Irgendwo existieren kann, sondern Halt, Gestalt und Präsenz gebende Formen und Gehäuse braucht, darf die EFG Gevelsberg ihrem Anschluss an die FeG Gevelsberg auch mit einer gewissen Dankbarkeit entgegensehen.

¹⁰⁰ AaO 149.

7 Kritische Würdigung

So ein Anschluss-Prozess ist sehr komplex und diese Arbeit konnte nicht alles beleuchten. Auch die in der FeG ablaufenden Vorgänge, Entscheidungen und Stimmungen verdienen an anderer Stelle dieselbe Würdigung und bedingen den Erfolg des Anschlusses beträchtlich.

In der Literatur findet sich für Fusionen im Raum der Wirtschaft und der Kirchen immer wieder die Zuhilfenahme von professionellen, externen Beratern und Begleitern.¹⁰¹ Aus Sicht des Verfassers kann der ihn beschäftigende Anschluss-Prozess durch solch eine Begleitung nur gewinnen und nichts verlieren, denn niemand auf der Leitungsebene beider Gemeinden hat bisher Erfahrung mit solch einem Vorgang. Die einzige professionelle Begleitung in diesem Anschluss-Prozess erhält der Verfasser in der Person seines Mentors. Diesen Punkt in einem Treffen beider Gemeindeleitungen vorschlagend, stieß die Werbung für eine professionelle Begleitung auf Ignoranz beziehungsweise Ablehnung. Bisher scheinen alle Verantwortlichen den Prozess gut zu gestalten, dem eigenen Eindruck sowie den Stimmungen in beiden Gemeinden nach. Doch jeder hat auch seine blinden Flecke.

Dass zwei Freikirchen in der Form des Anschlusses zusammenkommen, die auch noch unterschiedlichen Gemeindebünden angehören, bringt seine Chancen und Risiken mit sich, wie gezeigt werden konnte. Sie erschließen sich aus dem Durchlaufen der Veränderungsphasen, dem strammen Zeitplan, dem Verhalten und der Kommunikation der Leitung, dem Respekt vor und der Stützung der Trauer, der symbolischen Gestaltung des Abschieds und des Übergangs. Misserfolge und Erfolge werden sich in der mittel- und langfristigen Zukunft der FeG Gevelsberg hinsichtlich der Mitgliederentwicklung und der Wirkung der Gemeinde in der Stadt zeigen. In einer „Kirche für unsere Stadt“.

¹⁰¹ Vgl. Pohl, Fusion 92.

8 Literatur-Verzeichnis

BUND EVANGELISCH-FREIKIRCHLICHER GEMEINDEN (Hg.): Handreichung für Gemeinden in Existenznot, Elstal 2012.

BUND EVANGELISCH-FREIKIRCHLICHER GEMEINDEN (Hg.): Leitbild des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland K.d.ö.R.,
<https://www.baptisten.de/fileadmin/befg/media/dokumente/Leitbild-des-BEFG.pdf>, aufgerufen am 22.03.2019 um 15:10.

BUND EVANGELISCH-FREIKIRCHLICHER GEMEINDEN (Hg.): Rechenschaft vom Glauben,
https://www.baptisten.de/fileadmin/befg/media/dokumente/Rechenschaft_vom_Glauben.pdf, aufgerufen am 22.03.2019 um 15:10.

BUND EVANGELISCH-FREIKIRCHLICHER GEMEINDEN (Hg.): Verfassung des Bundes,
<https://www.baptisten.de/fileadmin/befg/media/dokumente/Verfassung-des-BEFG-Stand-05-2017.pdf>, aufgerufen am 30.04.2019 um 13:36.

BUND FREIER EVANGELISCHER GEMEINDEN (Hg.): Die Freude der Taufe. Leitsätze zur Taufe in Freien evangelischen Gemeinden, https://downloads.feg.de/FeG-Texte_1982_Taufe.pdf, aufgerufen am 30.04.2019 um 13:48.

BUND FREIER EVANGELISCHER GEMEINDEN (Hg.): Verfassung des Bundes Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland | KdÖR,
https://downloads.feg.de/Verfassung_des_Bundes_FeG.pdf, aufgerufen am 22.03.2019 um 15:35.

EVANGELISCH-FREIKIRCHLICHE GEMEINDE GEVELSBERG (Hg.): Gemeinde-Satzung, Gevelsberg 2002.

EVANGELISCH-FREIKIRCHLICHE GEMEINDE GEVELSBERG (Hg.): Gottes Güte ist alle Morgen neu. 1896-1996. 100 Jahre Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde Gevelsberg Schillerstraße 16, Gevelsberg 1996.

EVANGELISCH-FREIKIRCHLICHE GEMEINDE GEVELSBERG (Hg.): Bericht für die Jahresgemeindestunde der EFG Gevelsberg vom 10.03.2019, Gevelsberg 2019. (unveröffentlicht)

EVANGELISCHE GEMEINDE GEVELSBERG (Hg.): Statistik der Software Churchtools in Verwendung der FeG Gevelsberg, Gevelsberg 2019. (unveröffentlicht)

FREIE EVANGELISCHE GEMEINDE GEVELSBERG (Hg.): Satzung der Freien evangelischen Gemeinde Gevelsberg, Gevelsberg 2011.

GROLMAN, FLORIAN UND ZELESNIACK, ELENA: Die besten Change Management-Modelle im Vergleich, <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>, (aufgerufen am 25.03.2019 um 17:02).

KRUSCHE, BERNHARD: Merger? Merger! Fusionsprozesse verstehen und gestalten, Heidelberg 2010.

LUHMANN, NIKLAS: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000.

POHL, DIETER: Regionale Kooperation und Fusion. Ein Ratgeber für Gemeinden, Leipzig 2008.

Private Notizen aus der EFG-Gemeindeleitungssitzung vom 27.11.2018, Gevelsberg 2018. (unveröffentlicht)

Protokoll des Treffens zwischen dem FeG-Ältestenkreis und der EFG-Gemeindeleitung vom 11.01.2019, Gevelsberg 2018. (unveröffentlicht)

Rechtliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich, dass ich diese schriftliche Hausarbeit selbstständig angefertigt, die benutzten Quellen und Hilfsmittel vollständig angegeben sowie im einzelnen nachgewiesen, die Anzahl der Wörter auf dem Titelblatt korrekt angegeben und die Arbeit in der vorliegenden Form für keine andere Prüfung benutzt habe.“

Ort, Datum

Verfasser