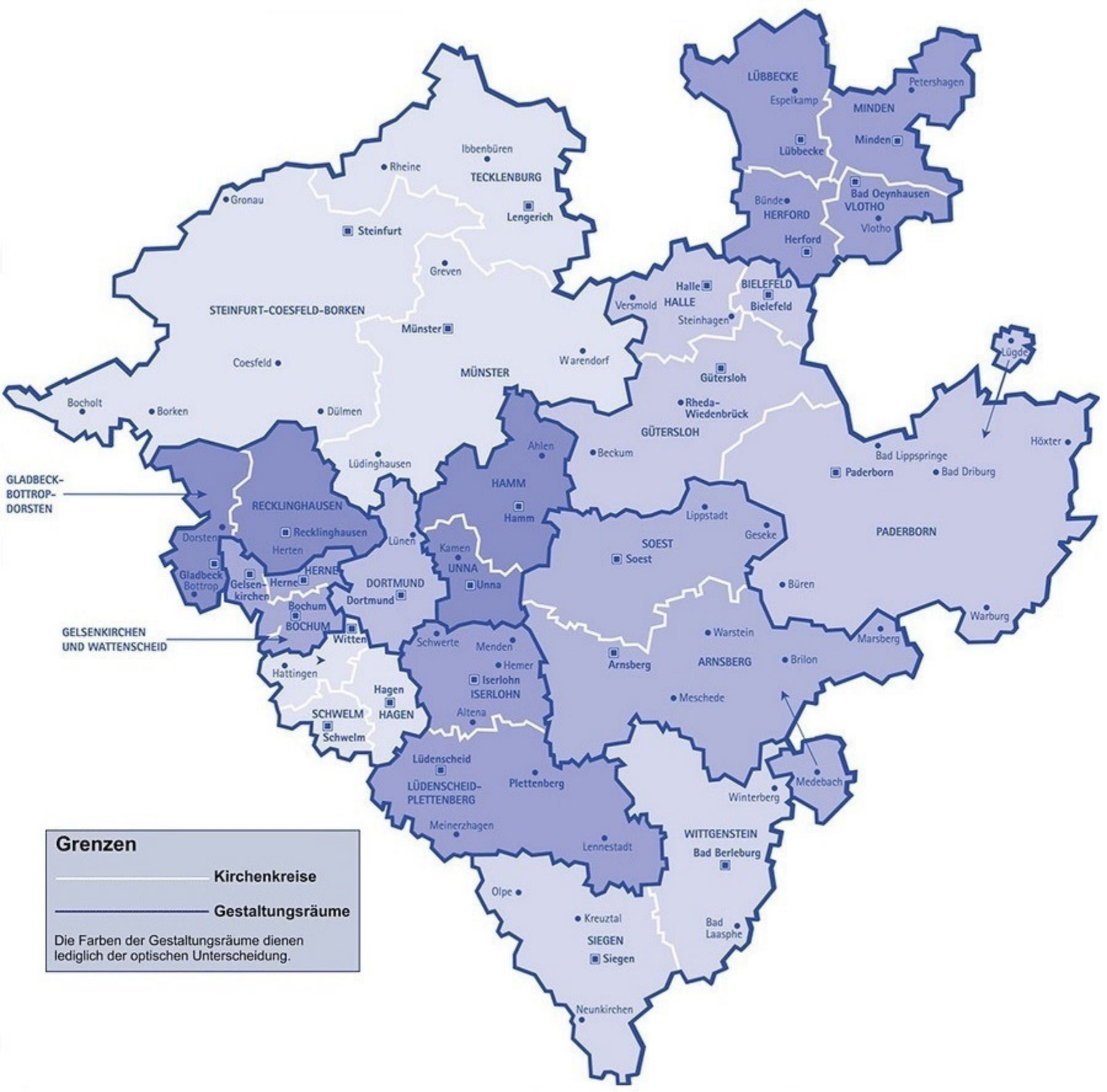
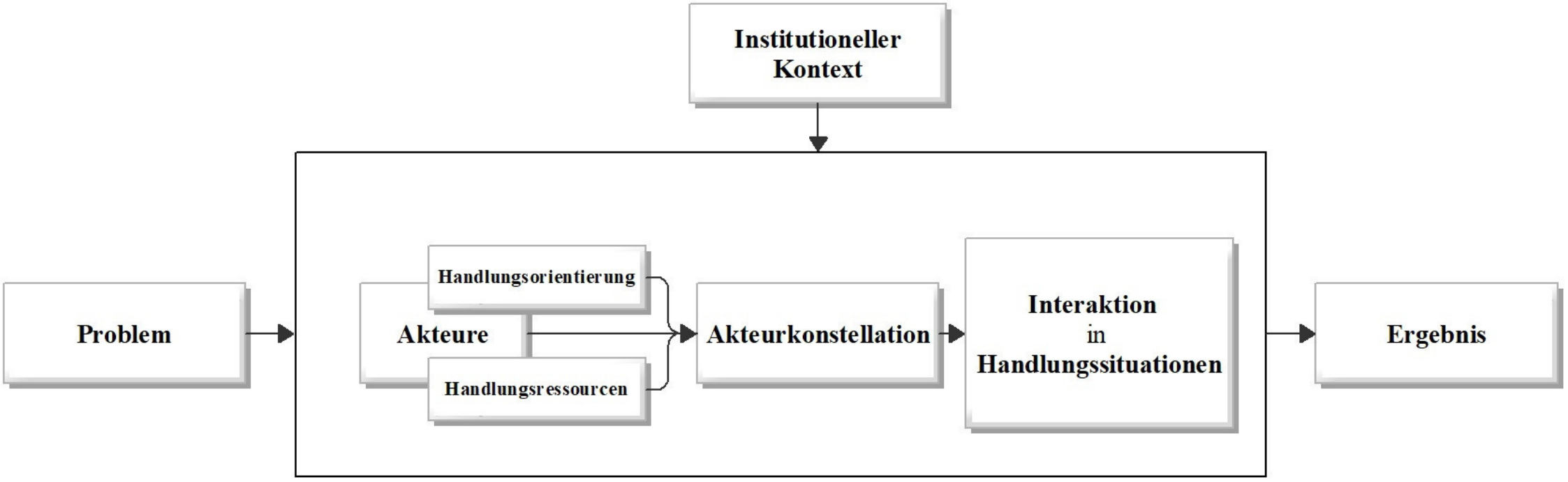
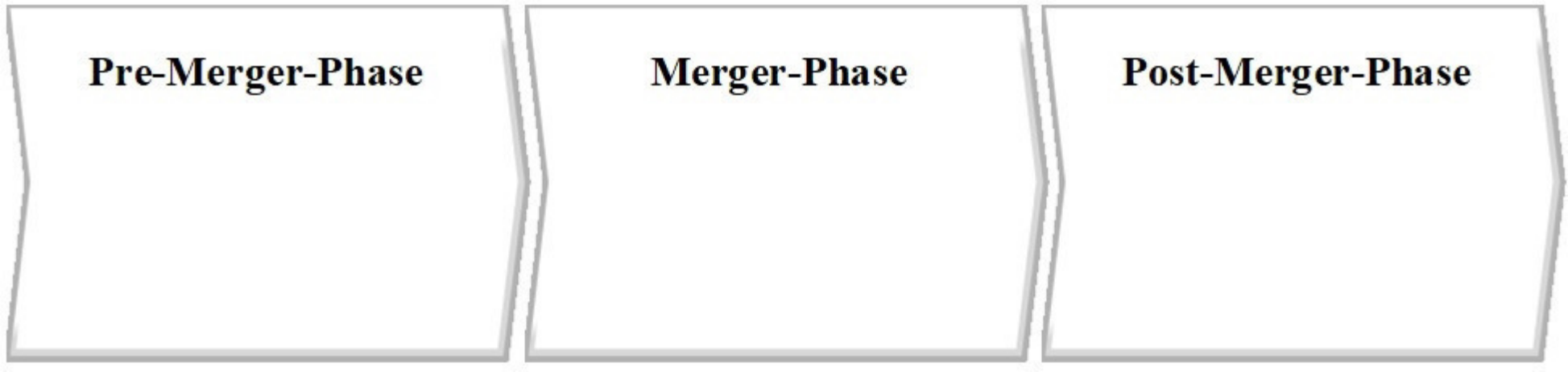
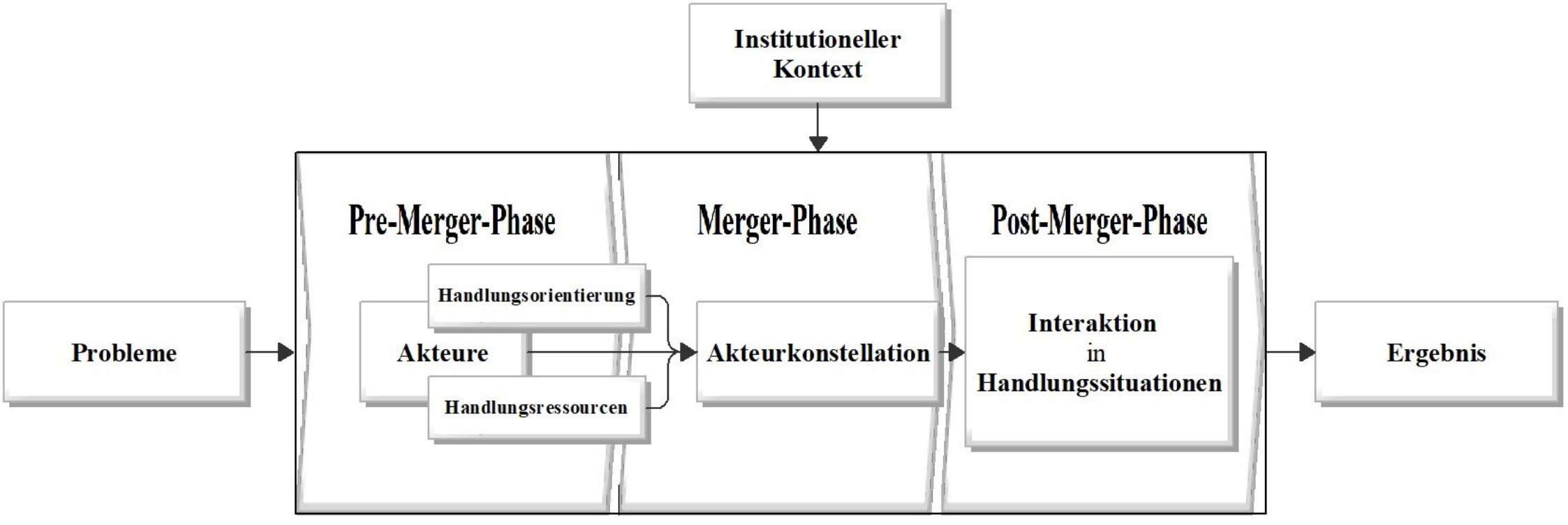
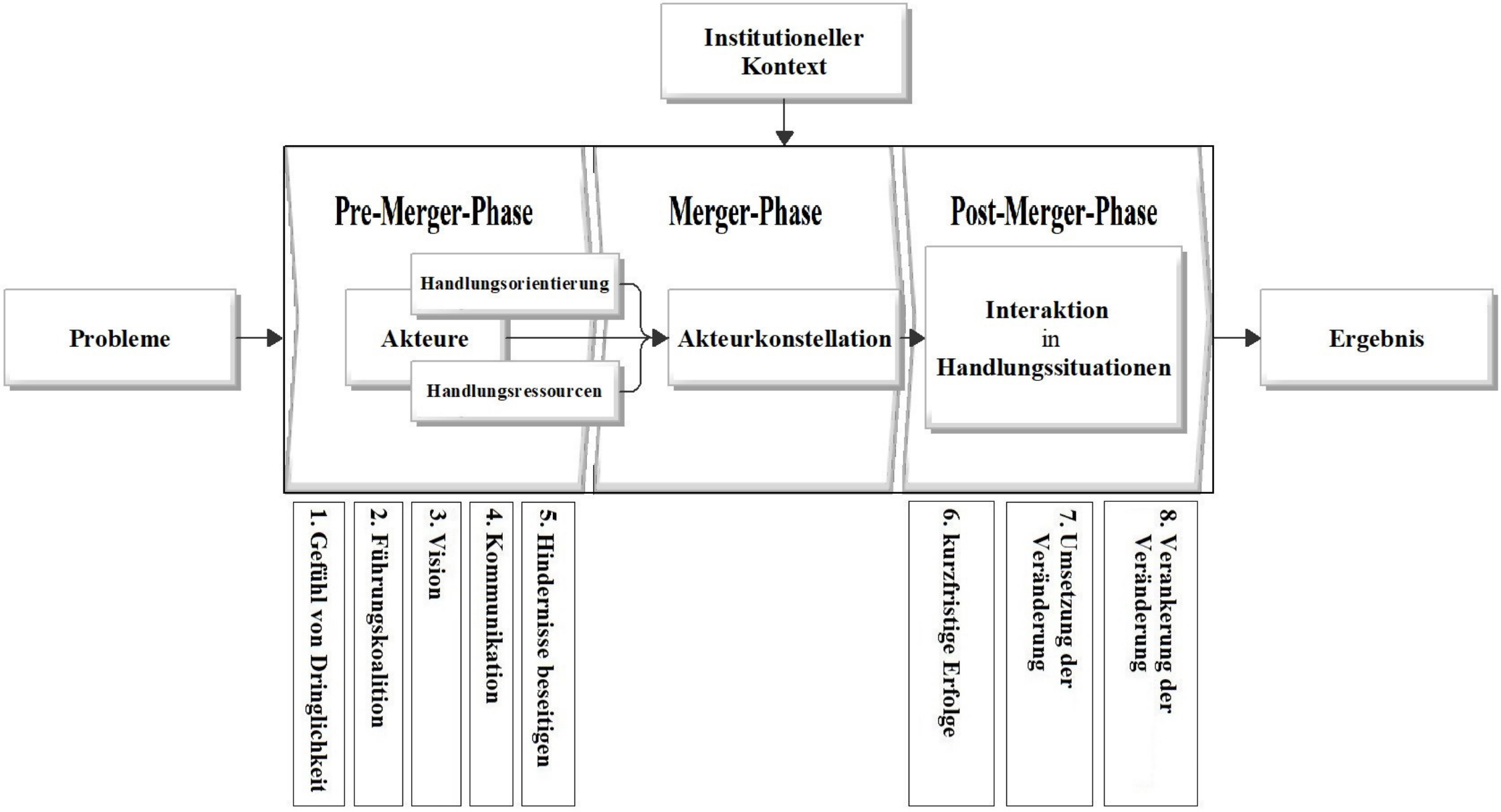


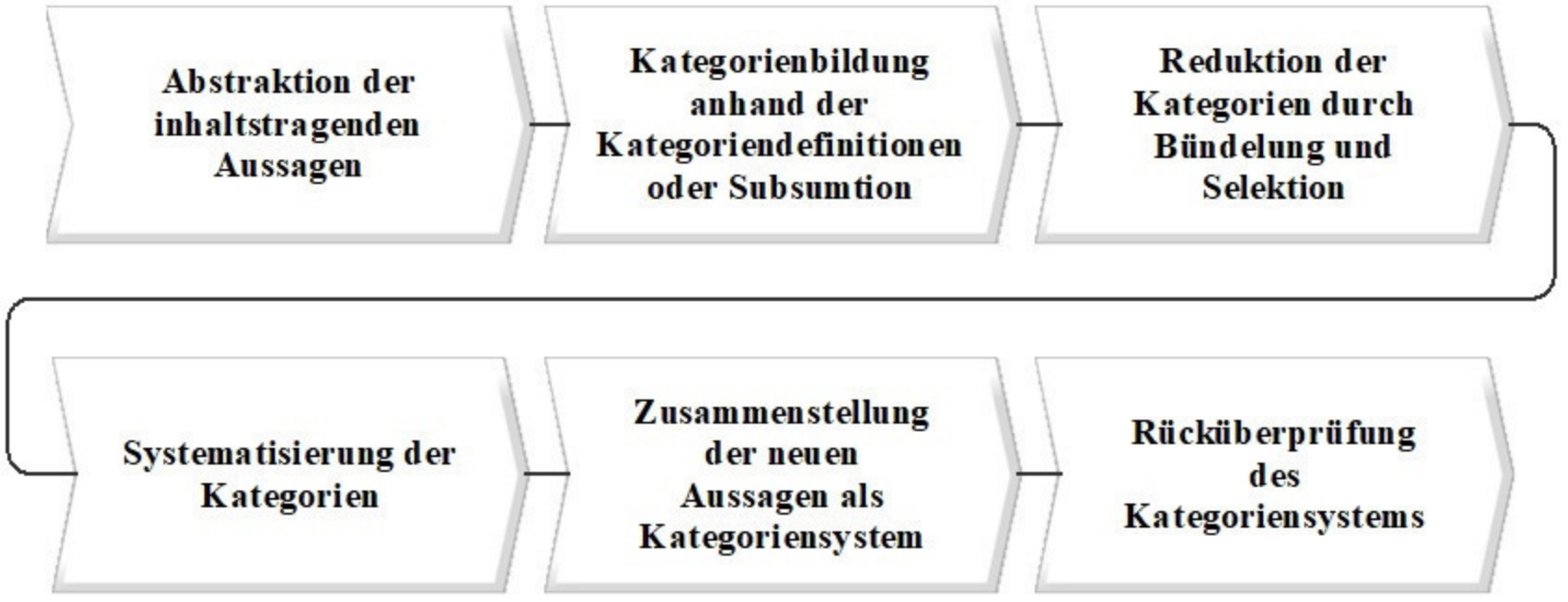

LÜBBECKE
Espelkamp
Lübbecke
MINDEN
Petershagen
Minden
Ibbenbüren
Rheine
TECKLENBURG
Lengerich
Gronau
Steinfurt
Bünde
HERFORD
Herford
Bad Oeynhausen
VLOTHO
Vlotho
Greven
Halle
Versmold
HALLE
Steinhagen
BIELEFELD
Bielefeld
STEINFURT-COESFELD-BORKEN
Münster
Coesfeld
MÜNSTER
Warendorf
Gütersloh
Rheda-
Wiedenbrück
GÜTERSLOH
Lügde
Bocholt
Borken
Dülmen
Lüdinghausen
Ahlen
Beckum
Höxter
Bad Lippspringe
Paderborn
Bad Driburg
GLADBECK-
BOTTROP-
DORSTEN
RECKLINGHAUSEN
Recklinghausen
Dorsten
Herten
Lünen
HAMM
Hamm
Lippstadt
Geseke
SOEST
Soest
PADERBORN
Kamen
UNNA
Unna
Gladbeck
Bottrop
Gelsen-
kirchen
HERNE
Herne
DORTMUND
Dortmund
Bochum
BOCHUM
Witten
Büren
Warburg
GELSENKIRCHEN
UND WATTENSCHEID
Schwerte
Menden
Hemer
Iserlohn
ISERLOHN
Hattingen
Hagen
HAGEN
SCHWELM
Schwelm
Altena
Warstein
Arnsberg
ARNSBERG
Brilon
Marsberg
Meschede
Lüdenscheid
LÜDENSCHEID-
PLETTENBERG
Plettenberg
Medebach
Winterberg
Meinerzhagen
Lennestadt
WITTGENSTEIN
Bad Berleburg
Olpe
Kreuztal
SIEGEN
Siegen
Bad
Laasphe
Neunkirchen
Grenzen
Kirchenkreise
Gestaltungsräume
Die Farben der Gestaltungsräume dienen
lediglich der optischen Unterscheidung.

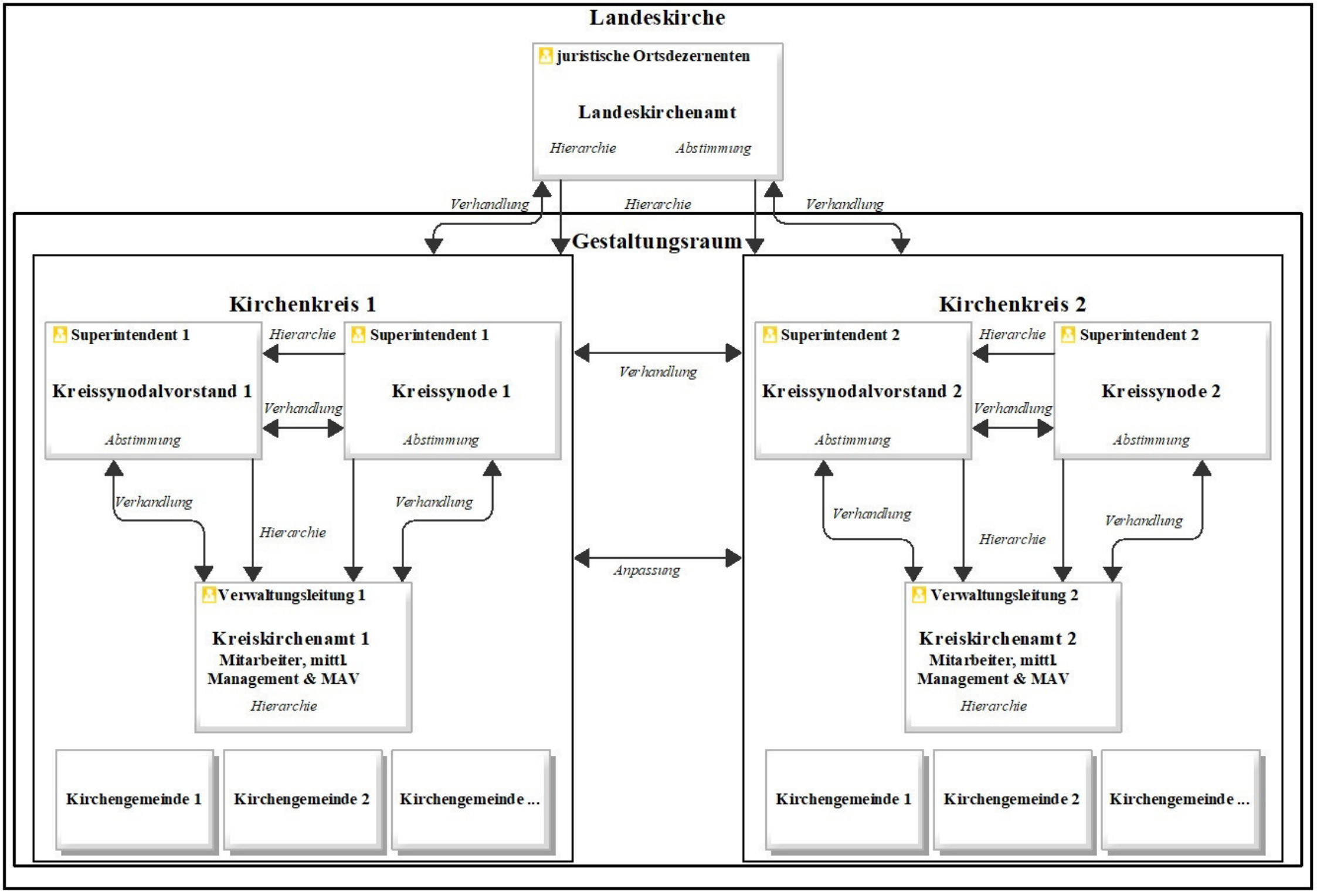

Institutioneller Kontext
Problem
Handlungsorientierung
Akteure
Handlungsressourcen
Akteurkonstellation
Interaktion in Handlungssituationen
Ergebnis

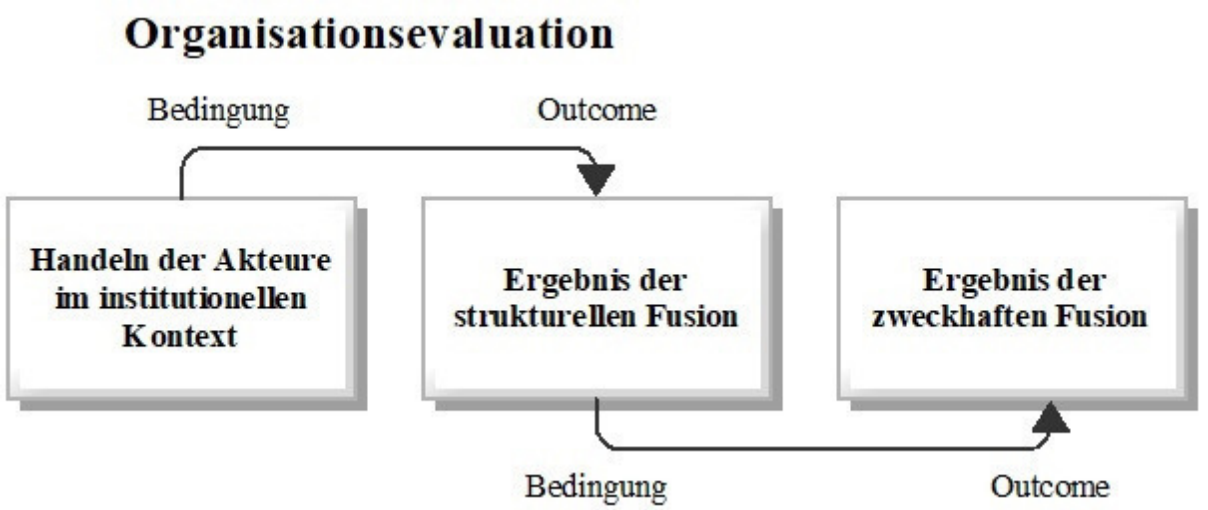

Pre-Merger-Phase
Merger-Phase
Post-Merger-Phase

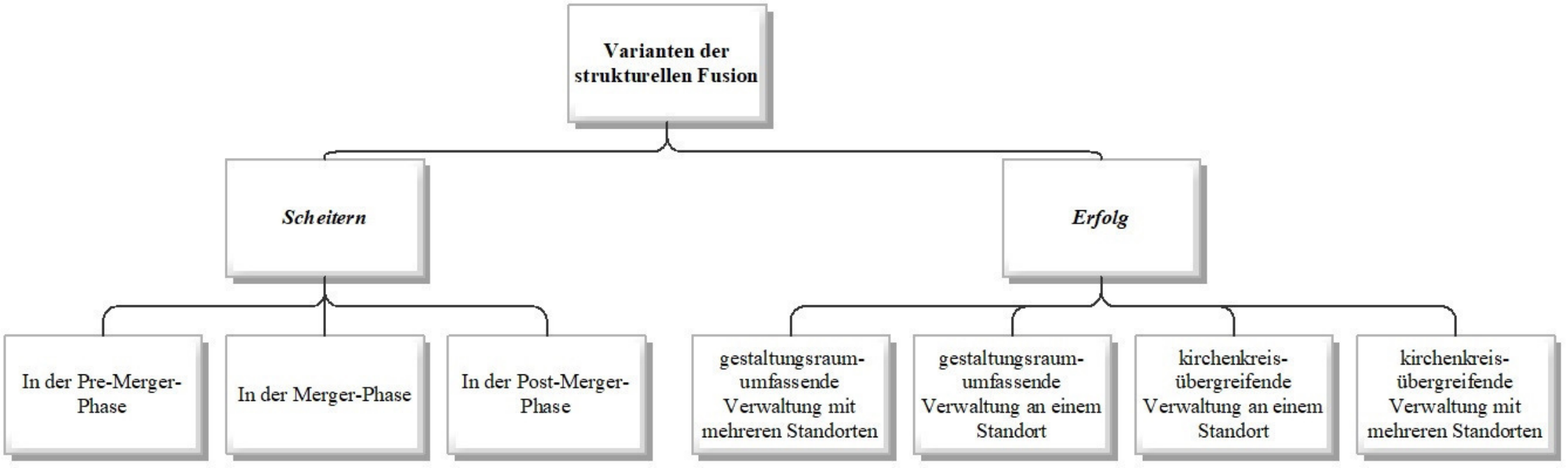

Institutioneller Kontext
Pre-Merger-Phase
Merger-Phase
Post-Merger-Phase
Handlungsorientierung
Probleme
Akteure
Akteurkonstellation
Interaktion in Handlungssituationen
Ergebnis
Handlungsressourcen

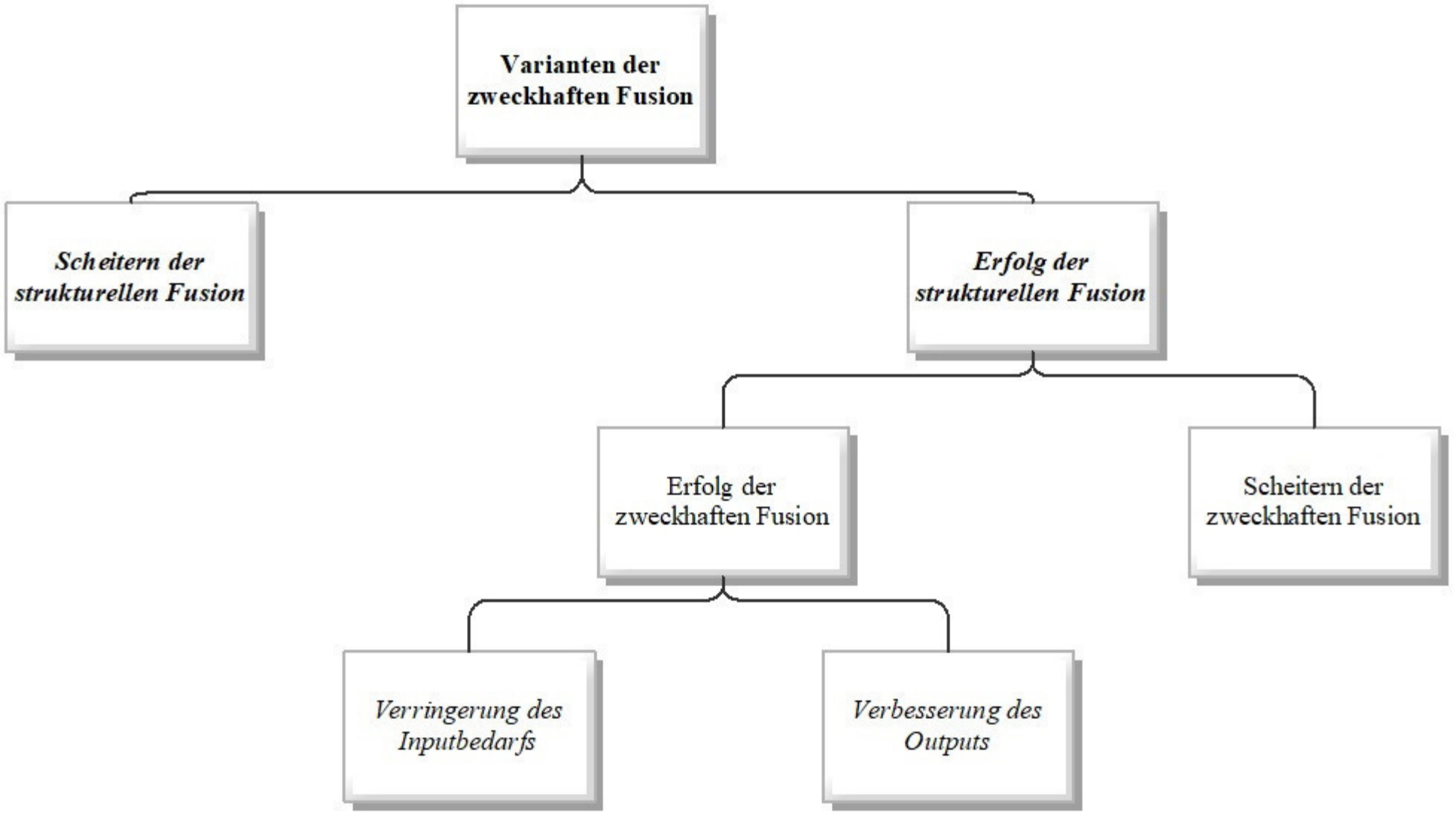

Institutioneller Kontext
Pre-Merger-Phase
Merger-Phase
Post-Merger-Phase
Probleme
Handlungsorientierung
Akteure
Handlungsressourcen
Akteurkonstellation
Interaktion in Handlungssituationen
Ergebnis
1. Gefühl von Dringlichkeit
2. Führungskoalition
3. Vision
4. Kommunikation
5. Hindernisse beseitigen
6. kurzfristige Erfolge
7. Umsetzung der Veränderung
8. Verankerung der Veränderung

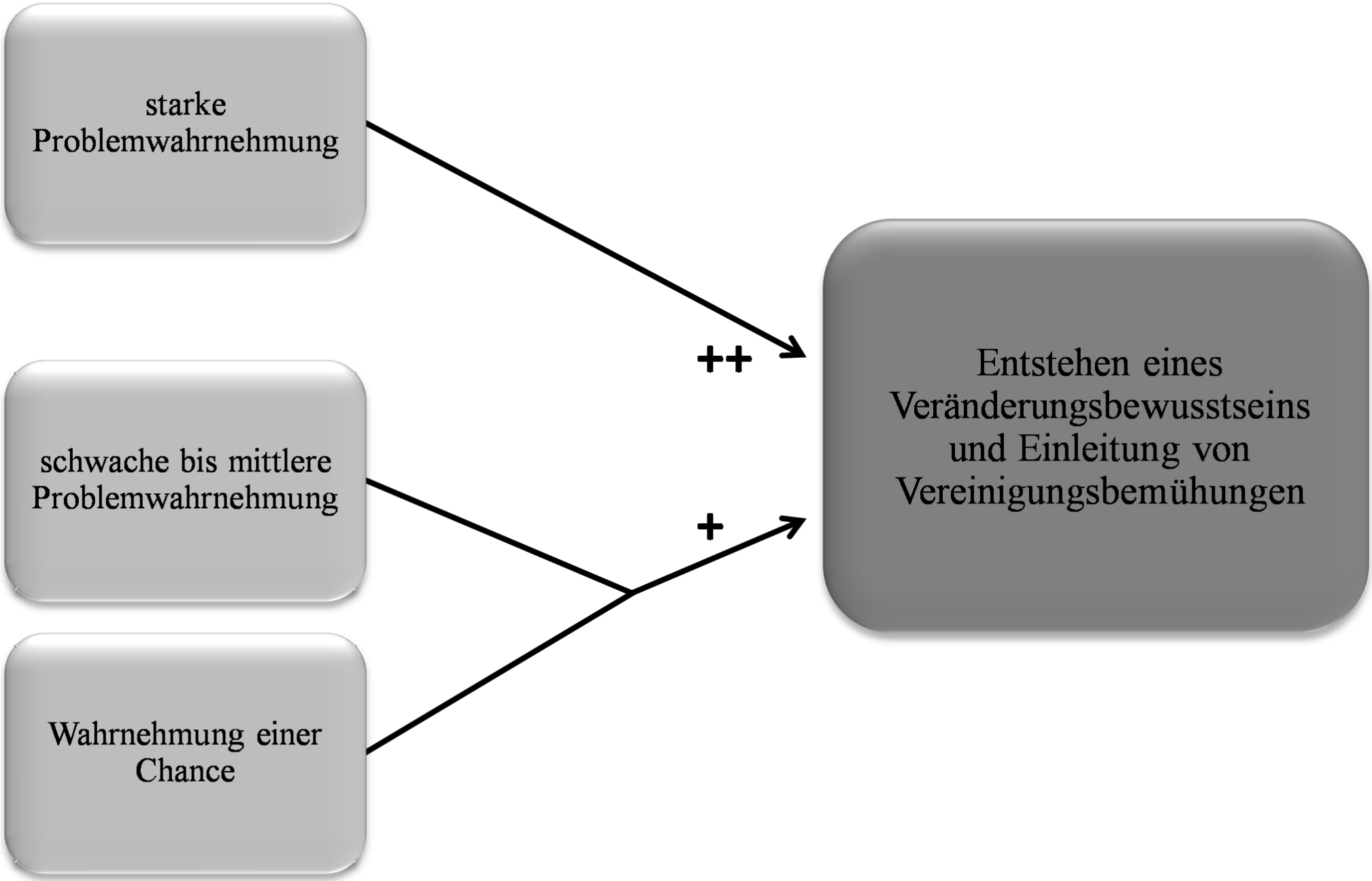

Abstraktion der inhaltstragenden Aussagen
Kategorienbildung anhand der Kategoriendefinitionen oder Subsumtion
Reduktion der Kategorien durch Bündelung und Selektion
Systematisierung der Kategorien
Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem
Rücküberprüfung des Kategoriensystems

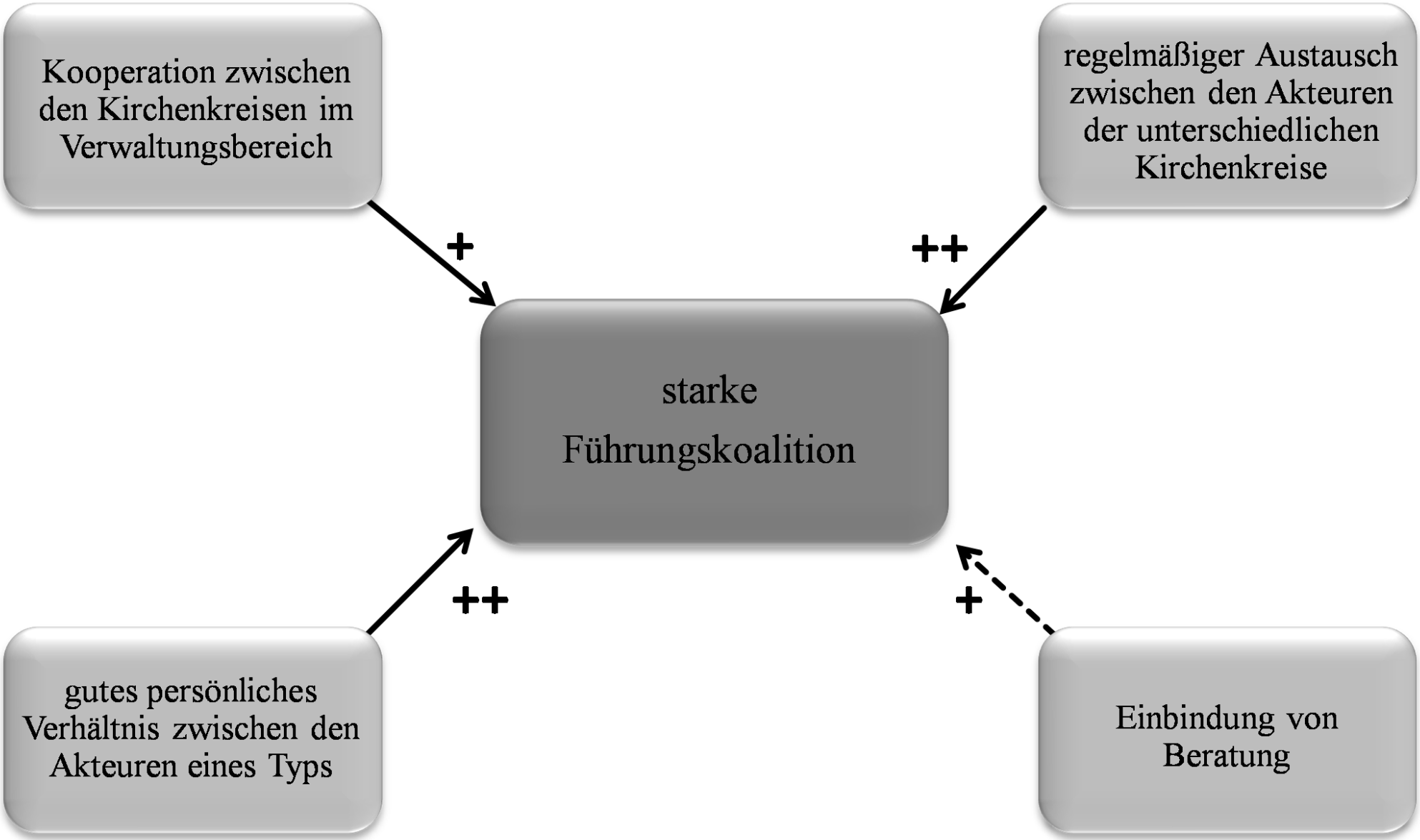

Landeskirche
juristische Ortsdezernenten
Landeskirchenamt
Hierarchie
Abstimmung
Verhandlung
Hierarchie
Verhandlung
Gestaltungsraum
Kirchenkreis 1
Superintendent 1
Kreissynodalvorstand 1
Abstimmung
Hierarchie
Superintendent 1
Kreissynode 1
Abstimmung
Verhandlung
Verhandlung
Verhandlung
Hierarchie
Verhandlung
Anpassung
Verwaltungsleitung 1
Kreiskirchenamt 1
Mitarbeiter, mittl. Management & MAV
Hierarchie
Kirchengemeinde 1
Kirchengemeinde 2
Kirchengemeinde ...
Kirchenkreis 2
Superintendent 2
Kreissynodalvorstand 2
Abstimmung
Hierarchie
Superintendent 2
Kreissynode 2
Abstimmung
Verhandlung
Verhandlung
Verhandlung
Hierarchie
Verhandlung
Verwaltungsleitung 2
Kreiskirchenamt 2
Mitarbeiter, mittl. Management & MAV
Hierarchie
Kirchengemeinde 1
Kirchengemeinde 2
Kirchengemeinde ...

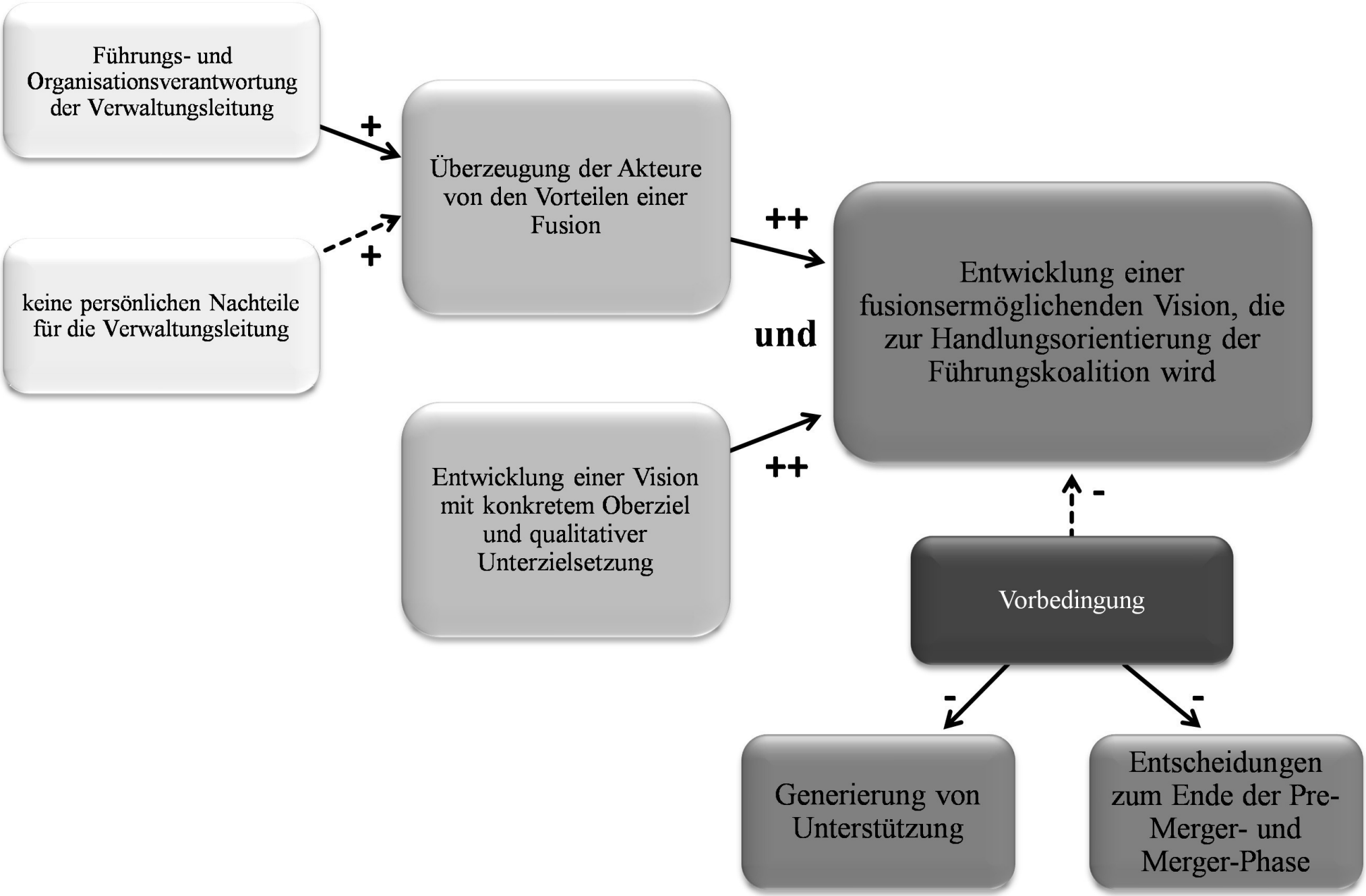

Organisationsevaluation
Bedingung
Outcome
Handeln der Akteure im institutionellen Kontext
Ergebnis der strukturellen Fusion
Ergebnis der zweckhaften Fusion
Bedingung
Outcome

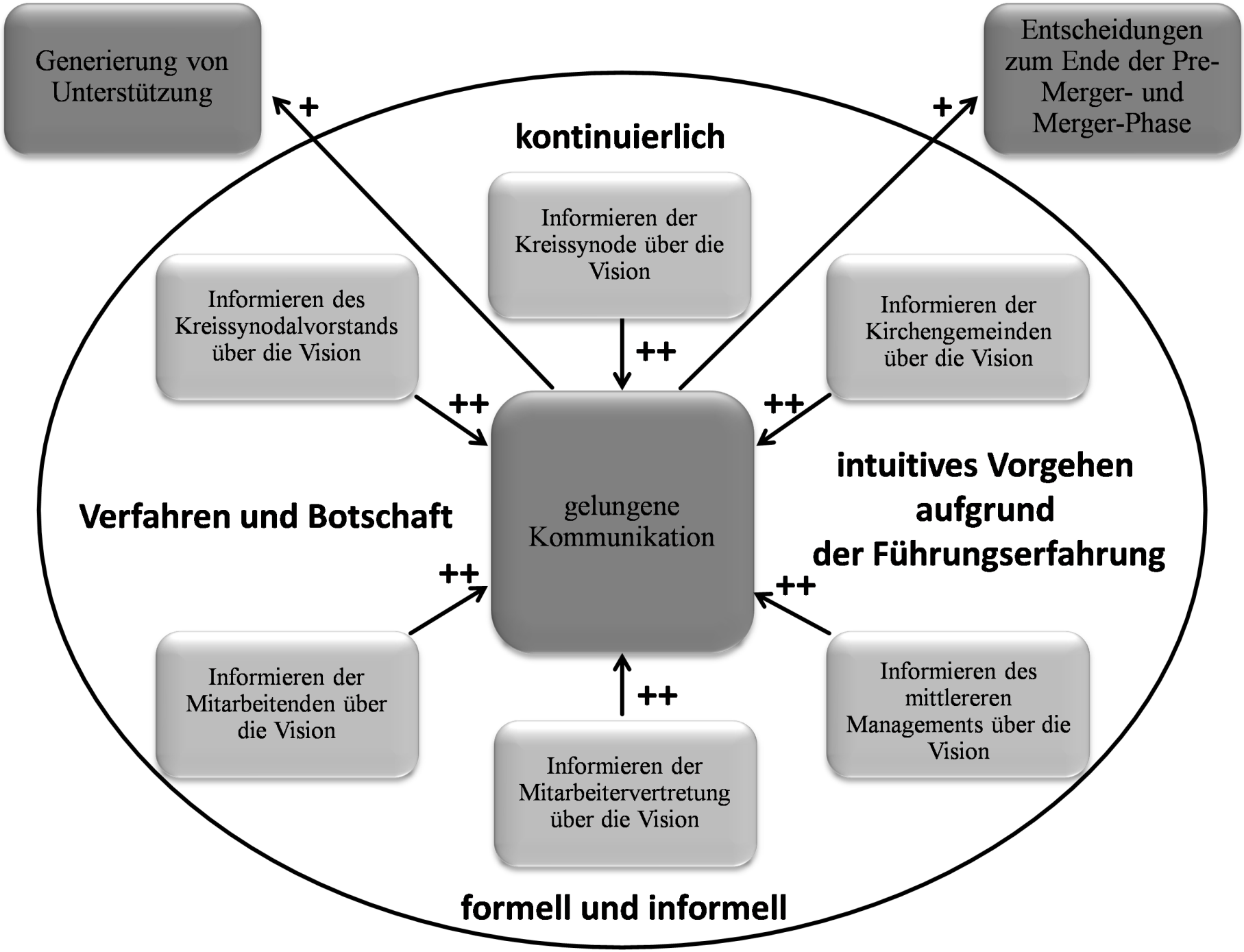

Varianten der strukturellen Fusion
Scheitern
Erfolg
In der Pre-Merger-Phase
In der Merger-Phase
In der Post-Merger-Phase
gestaltungsraum-umfassende Verwaltung mit mehreren Standorten
gestaltungsraum-umfassende Verwaltung an einem Standort
kirchenkreis-übergreifende Verwaltung an einem Standort
kirchenkreis-übergreifende Verwaltung mit mehreren Standorten

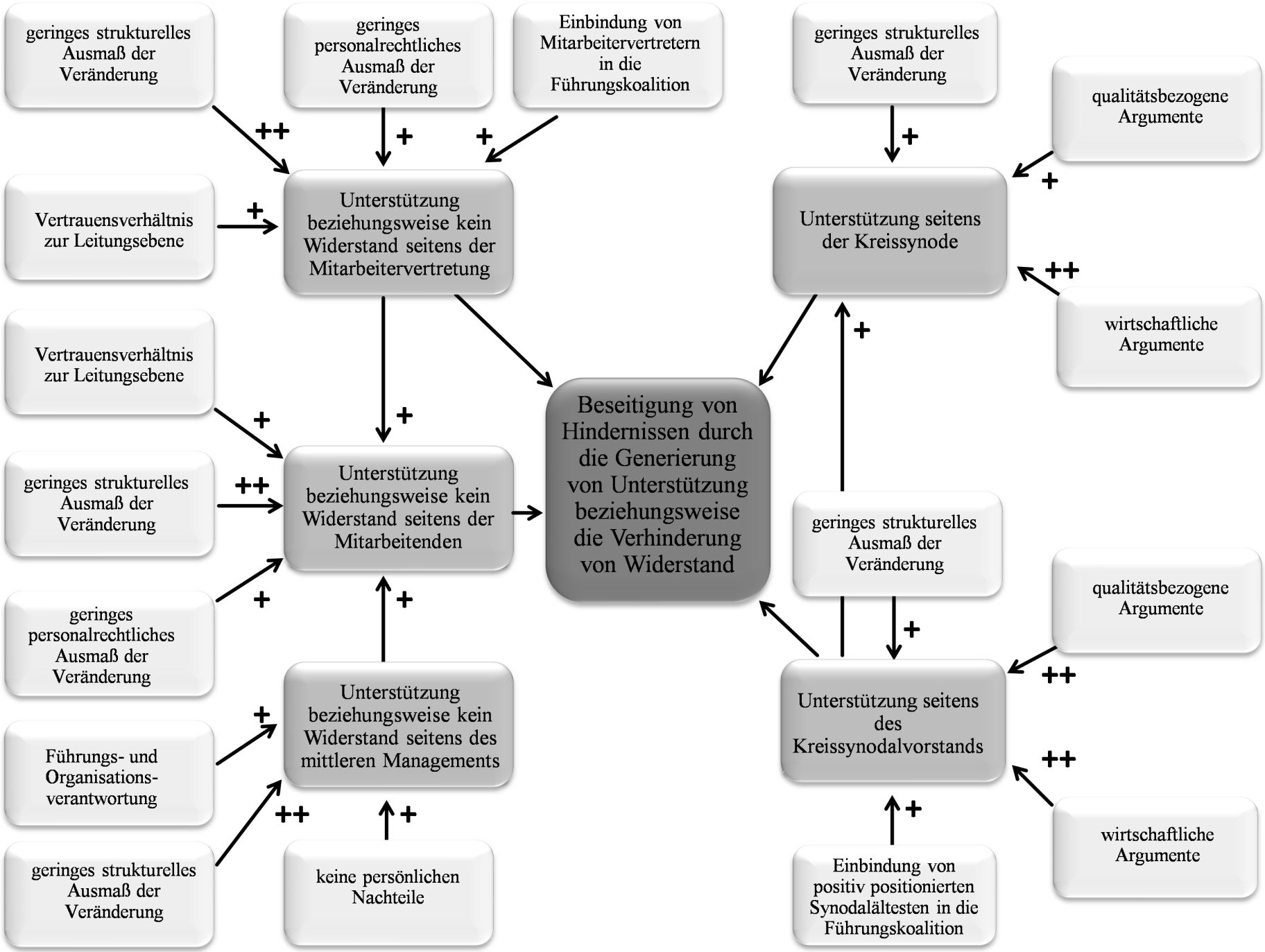

Varianten der zweckhaften Fusion
Scheitern der strukturellen Fusion
Erfolg der strukturellen Fusion
Erfolg der zweckhaften Fusion
Scheitern der zweckhaften Fusion
Verringerung des Inputbedarfs
Verbesserung des Outputs

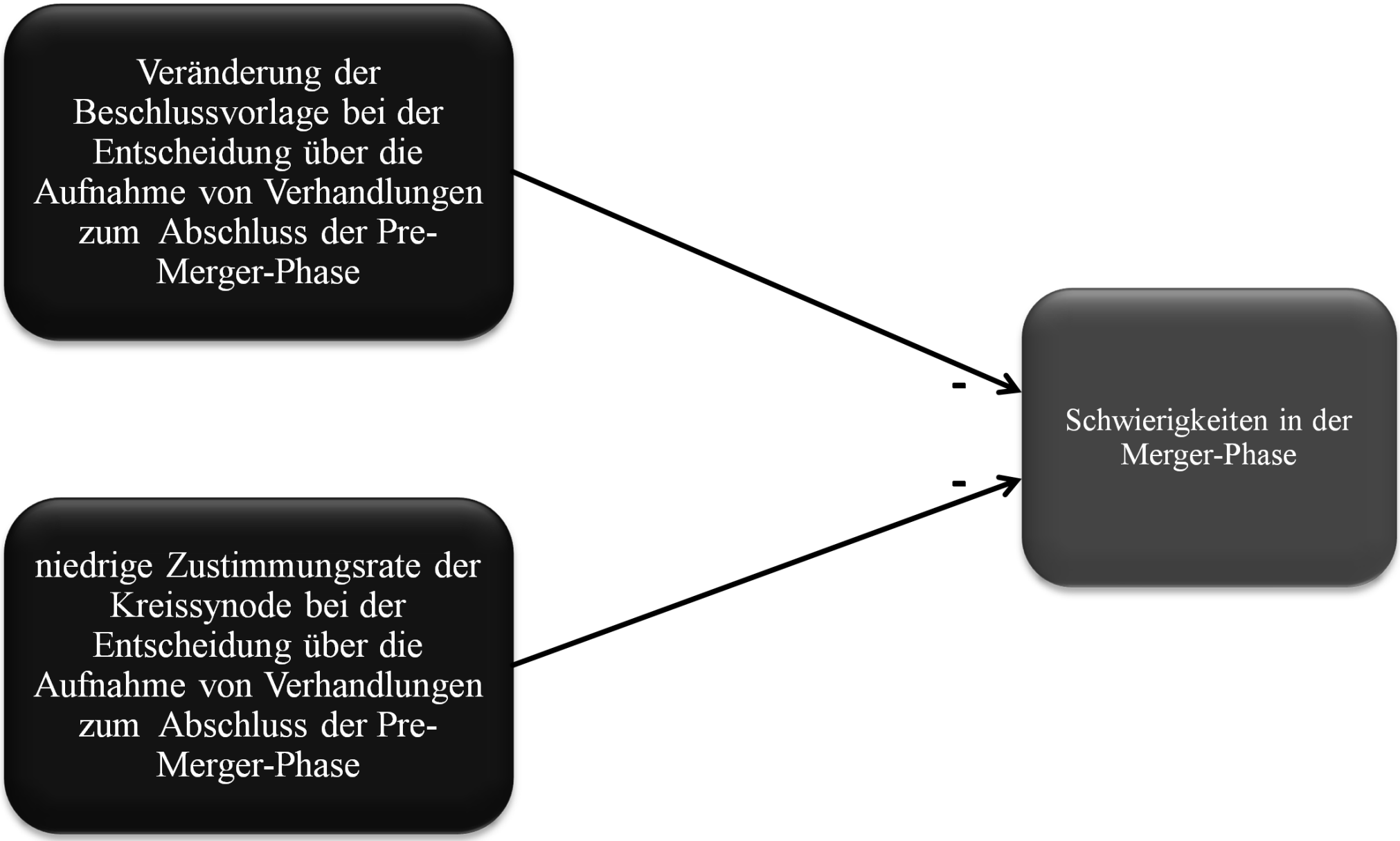

starke Problemwahrnehmung
schwache bis mittlere Problemwahrnehmung
Wahrnehmung einer Chance
++
+
Entstehen eines Veränderungsbewusstseins und Einleitung von Vereinigungsbemühungen

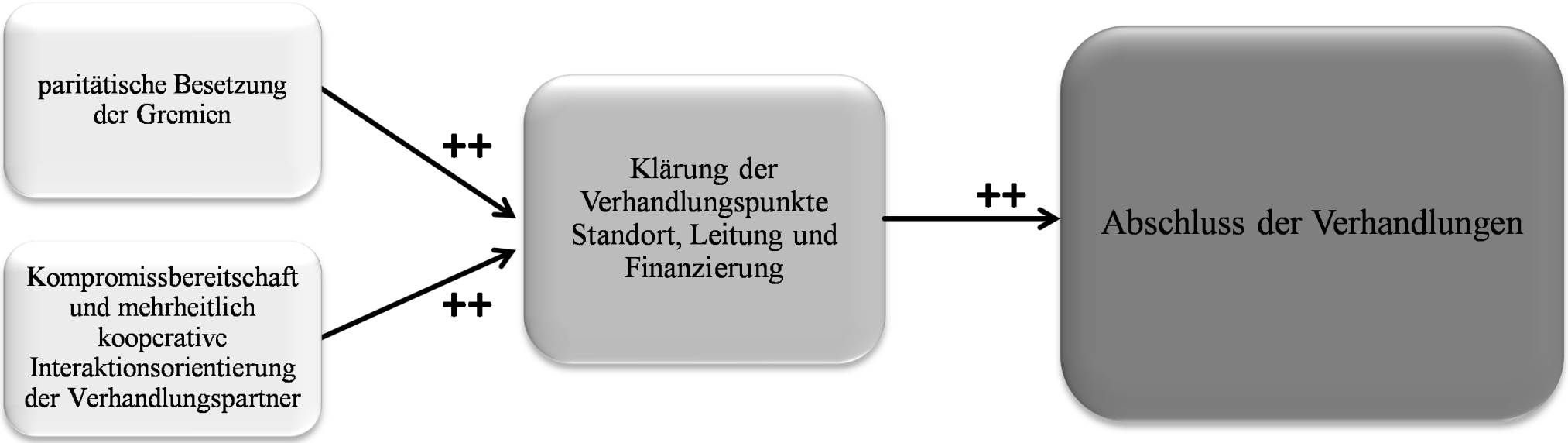

Kooperation zwischen den Kirchenkreisen im Verwaltungsbereich
regelmäßiger Austausch zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Kirchenkreise
+
++
starke Führungskoalition
++
+
gutes persönliches Verhältnis zwischen den Akteuren eines Typs
Einbindung von Beratung

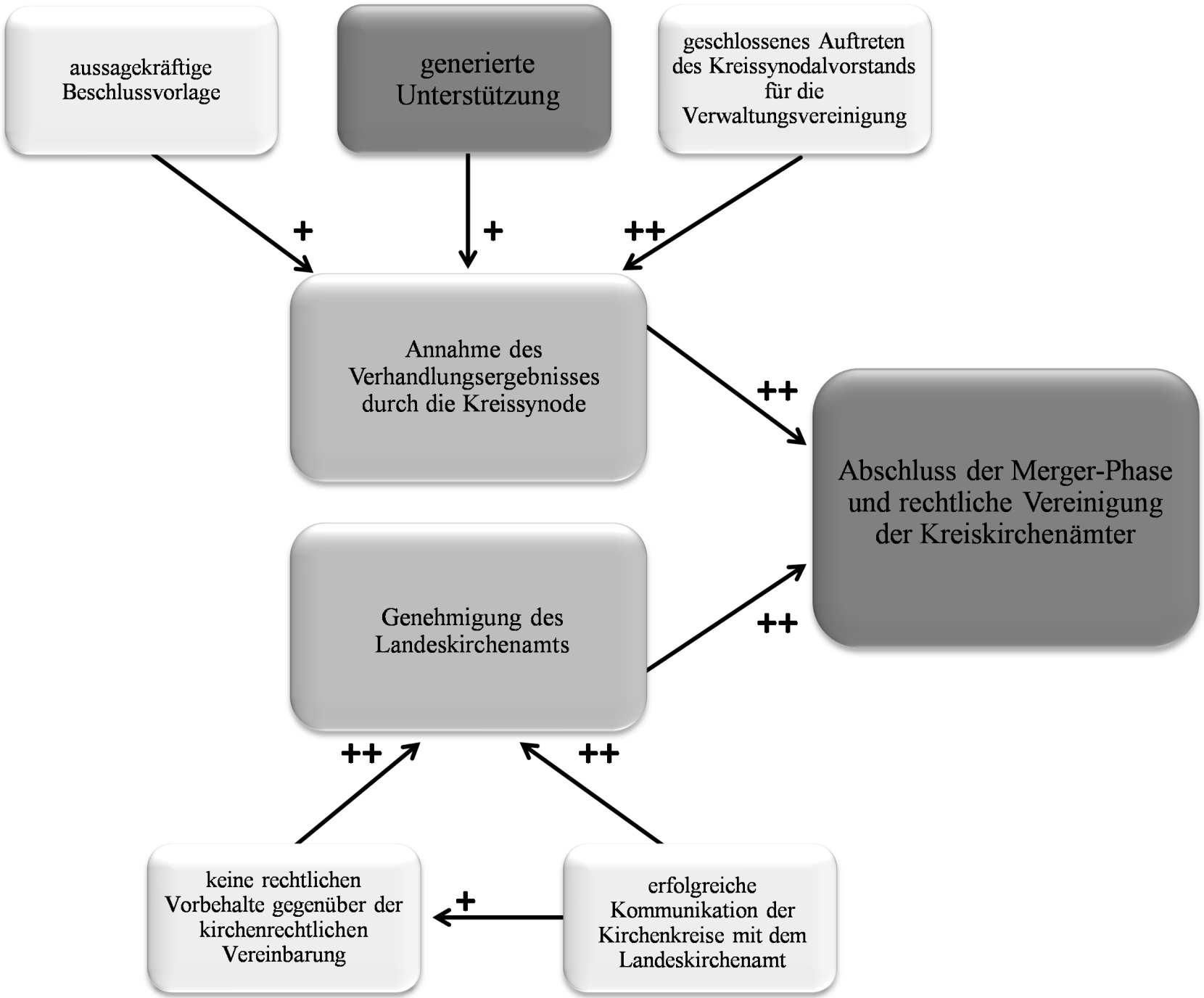

Führungs- und Organisationsverantwortung der Verwaltungsleitung
keine persönlichen Nachteile für die Verwaltungsleitung
+
+
Überzeugung der Akteure von den Vorteilen einer Fusion
++
und
Entwicklung einer Vision mit konkretem Oberziel und qualitativer Unterzielsetzung
++
Entwicklung einer fusionsermöglichenden Vision, die zur Handlungsorientierung der Führungskoalition wird
-
Vorbedingung
-
-
Generierung von Unterstützung
Entscheidungen zum Ende der Pre-Merger- und Merger-Phase


Generierung von Unterstützung
Entscheidungen zum Ende der Pre-Merger- und Merger-Phase
+
+
kontinuierlich
Informieren der Kreissynode über die Vision
Informieren des Kreissynodalvorstands über die Vision
Informieren der Kirchengemeinden über die Vision
++
++
++
Verfahren und Botschaft
gelungene Kommunikation
intuitives Vorgehen aufgrund der Führungserfahrung
++
++
Informieren der Mitarbeitenden über die Vision
Informieren des mittlereren Managements über die Vision
++
Informieren der Mitarbeitervertretung über die Vision
formell und informell

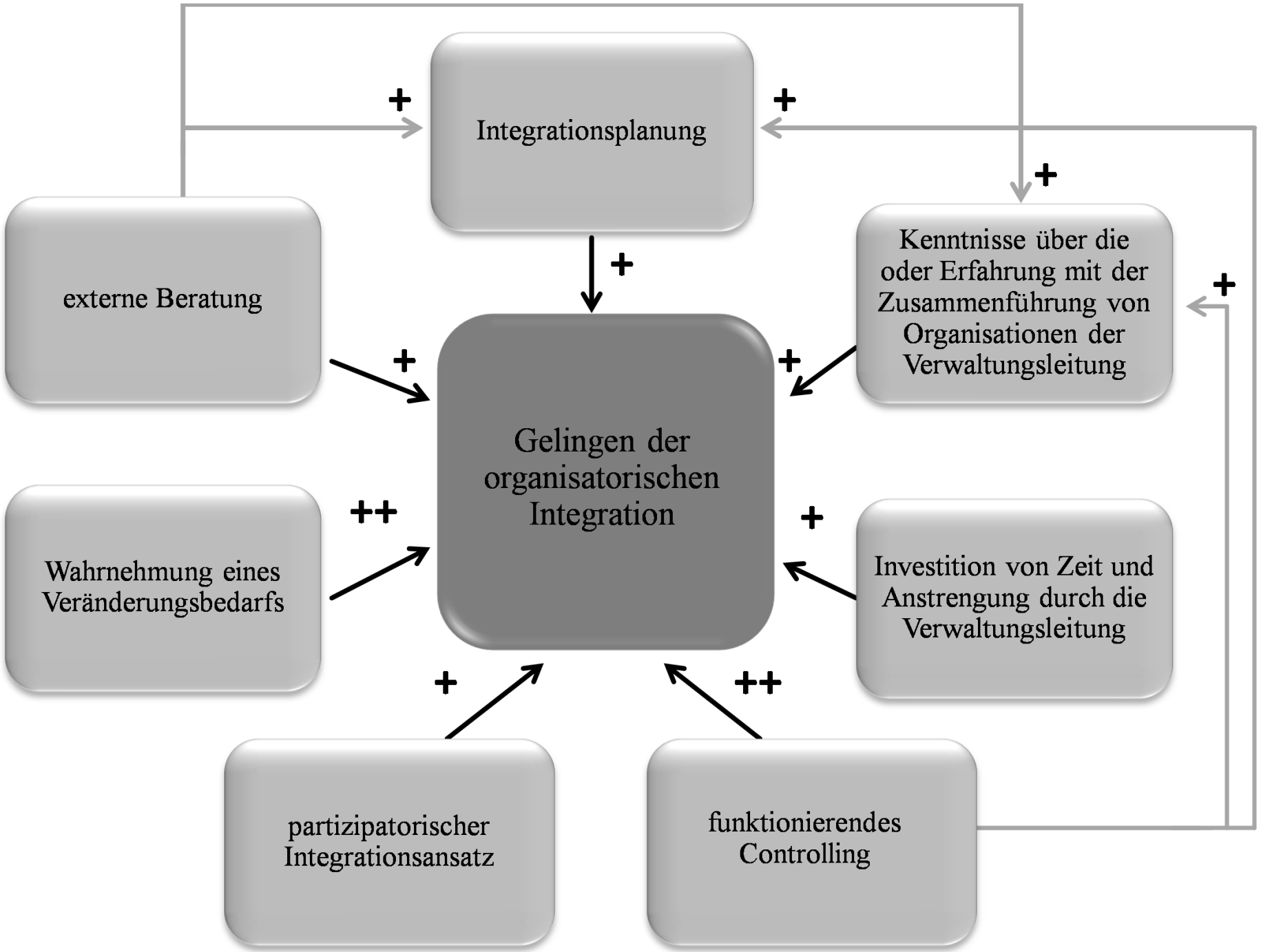

geringes strukturelles Ausmaß der Veränderung
geringes personalrechtliches Ausmaß der Veränderung
Einbindung von Mitarbeitervertretern in die Führungskoalition
Vertrauensverhältnis zur Leitungsebene
Unterstützung beziehungsweise kein Widerstand seitens der Mitarbeitervertretung
Vertrauensverhältnis zur Leitungsebene
geringes strukturelles Ausmaß der Veränderung
geringes personalrechtliches Ausmaß der Veränderung
Unterstützung beziehungsweise kein Widerstand seitens der Mitarbeitenden
Führungs- und Organisations-verantwortung
geringes strukturelles Ausmaß der Veränderung
Unterstützung beziehungsweise kein Widerstand seitens des mittleren Managements
keine persönlichen Nachteile
Beseitigung von Hindernissen durch die Generierung von Unterstützung beziehungsweise die Verhinderung von Widerstand
geringes strukturelles Ausmaß der Veränderung
qualitätsbezogene Argumente
Unterstützung seitens der Kreissynode
wirtschaftliche Argumente
geringes strukturelles Ausmaß der Veränderung
qualitätsbezogene Argumente
Unterstützung seitens des Kreissynodalvorstands
wirtschaftliche Argumente
Einbindung von positiv positionierten Synodaläl testen in die Führungskoalition
+
++

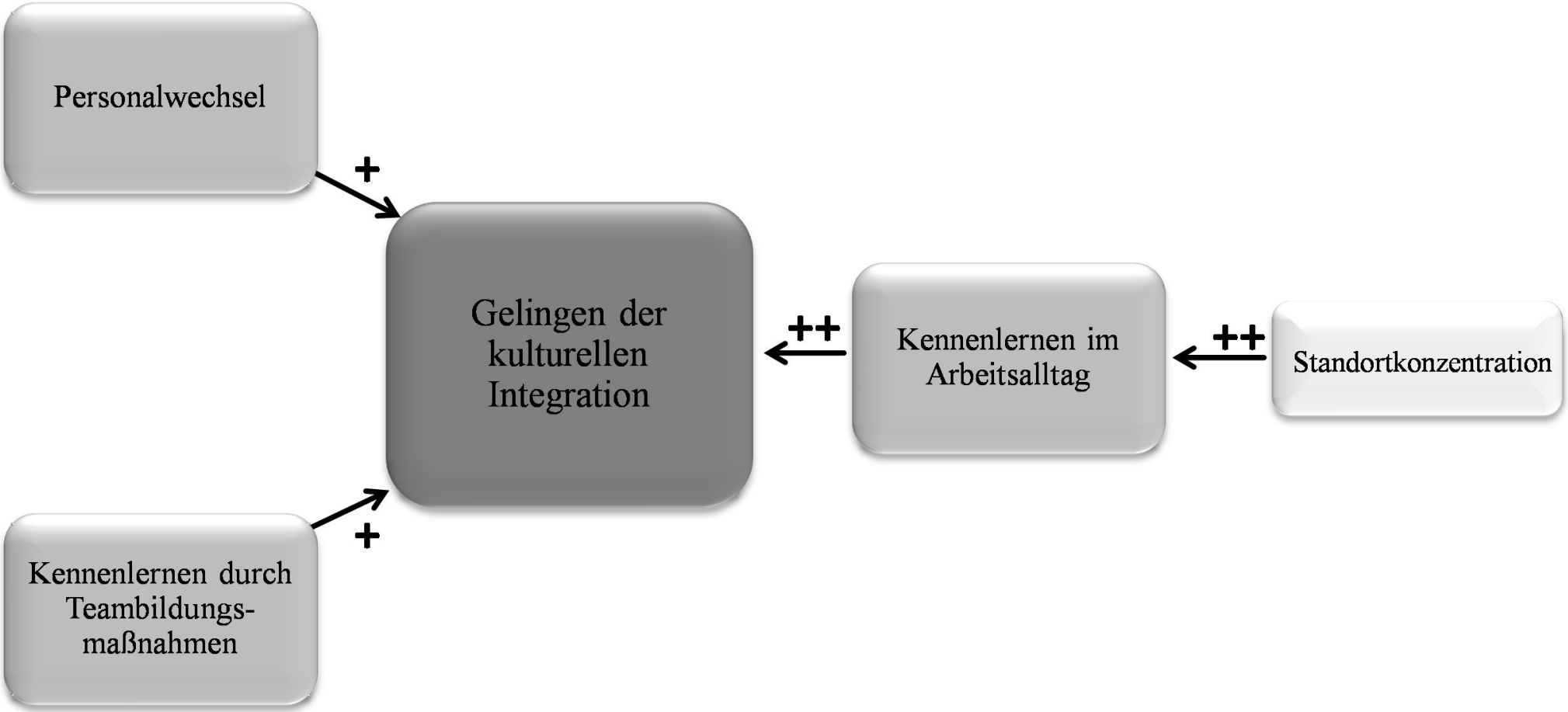

Veränderung der Beschlussvorlage bei der Entscheidung über die Aufnahme von Verhandlungen zum Abschluss der Pre-Merger-Phase
niedrige Zustimmungsrate der Kreissynode bei der Entscheidung über die Aufnahme von Verhandlungen zum Abschluss der Pre-Merger-Phase
-
-
Schwierigkeiten in der Merger-Phase

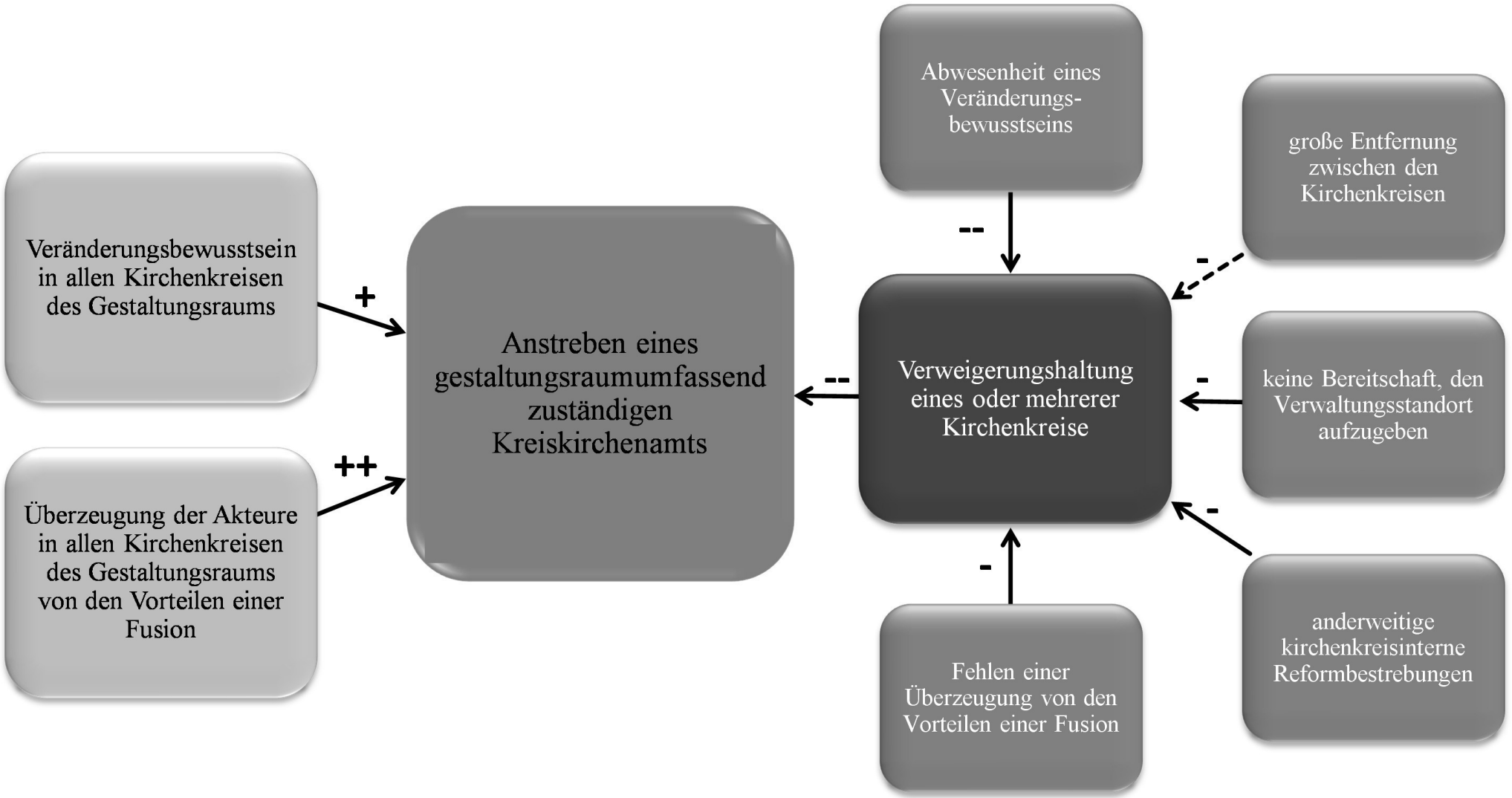

paritätische Besetzung der Gremien
Kompromissbereitschaft und mehrheitlich kooperative Interaktionsorientierung der Verhandlungspartner
++
++
Klärung der Verhandlungspunkte Standort, Leitung und Finanzierung
++
Abschluss der Verhandlungen

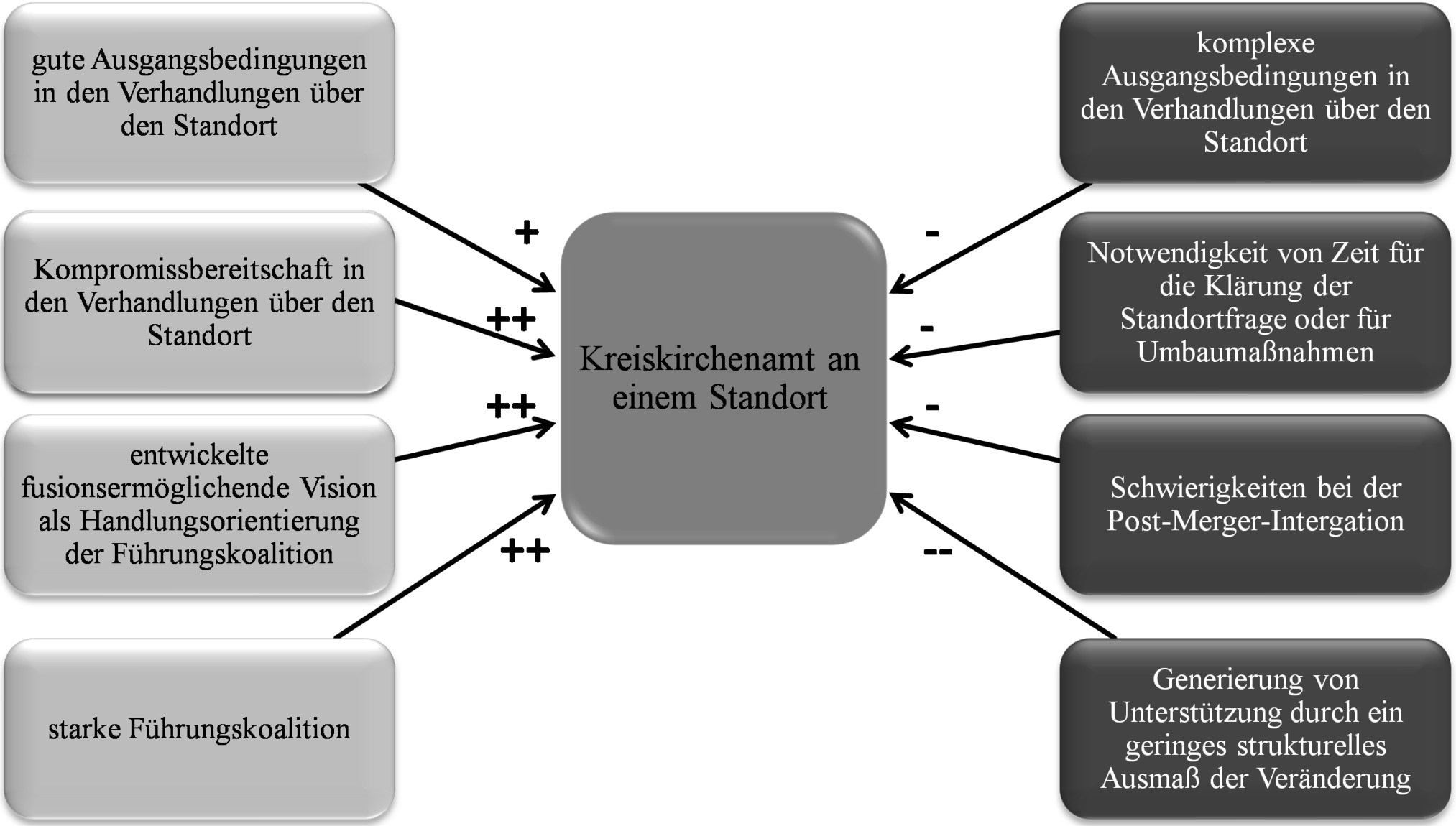

aussagekräftige Beschlussvorlage
generierte Unterstützung
geschlossenes Auftreten des Kreissynodalvorstands für die Verwaltungsvereinigung
+
+
++
Annahme des Verhandlungsergebnisses durch die Kreissynode
++
Abschluss der Merger-Phase und rechtliche Vereinigung der Kreiskirchenämter
Genehmigung des Landeskirchenamts
++
++
++
keine rechtlichen Vorbehalte gegenüber der kirchenrechtlichen Vereinbarung
+
erfolgreiche Kommunikation der Kirchenkreise mit dem Landeskirchenamt

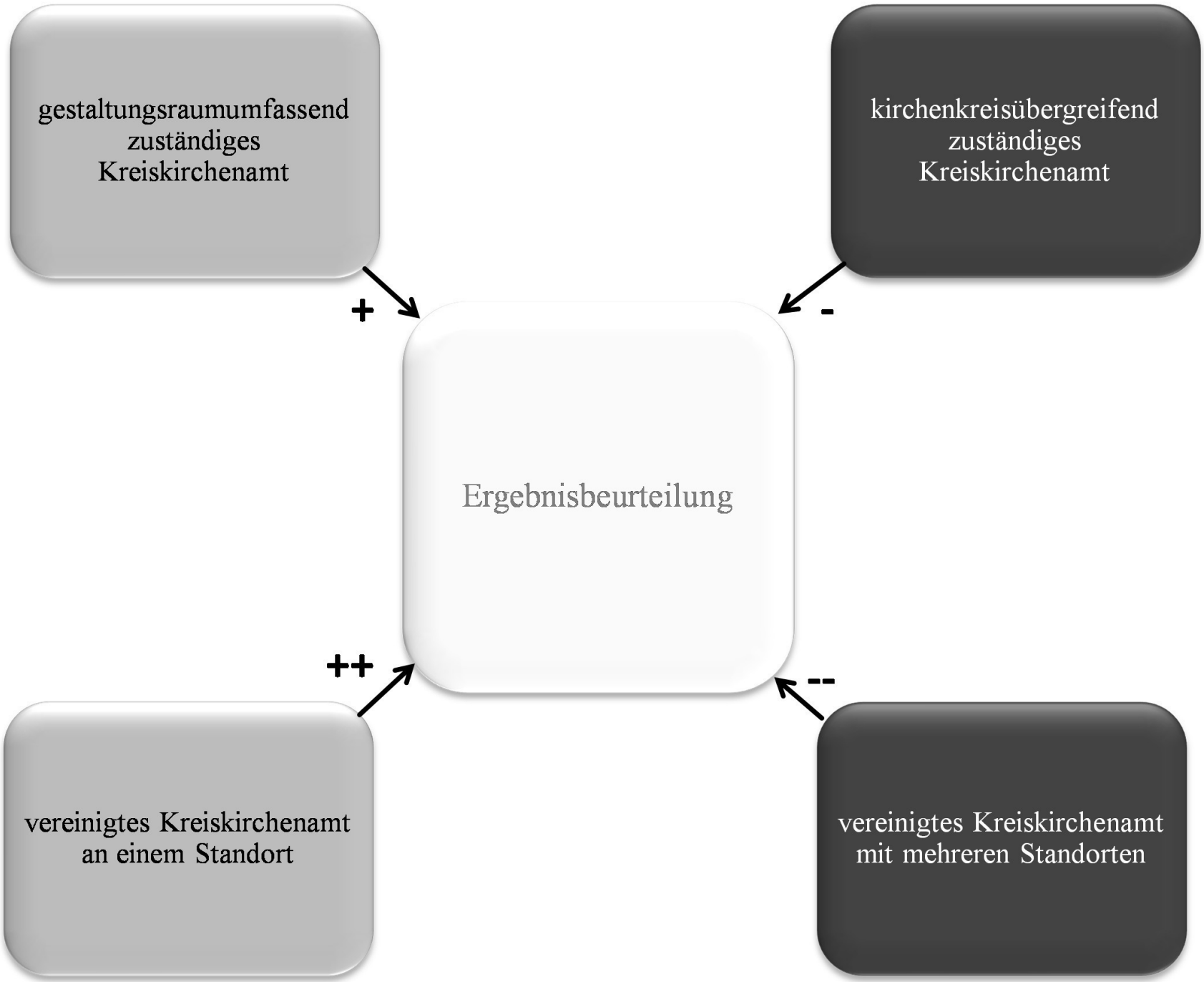

Bewusstsein, dass weitere Veränderungen notwendig sind
+
Herbeiführung eines kurzfristigen Erfolgs durch das Feiern eines Meilensteins des Fusionsprozesses
-
Schwierigkeiten bei der Post-Merger-Integration

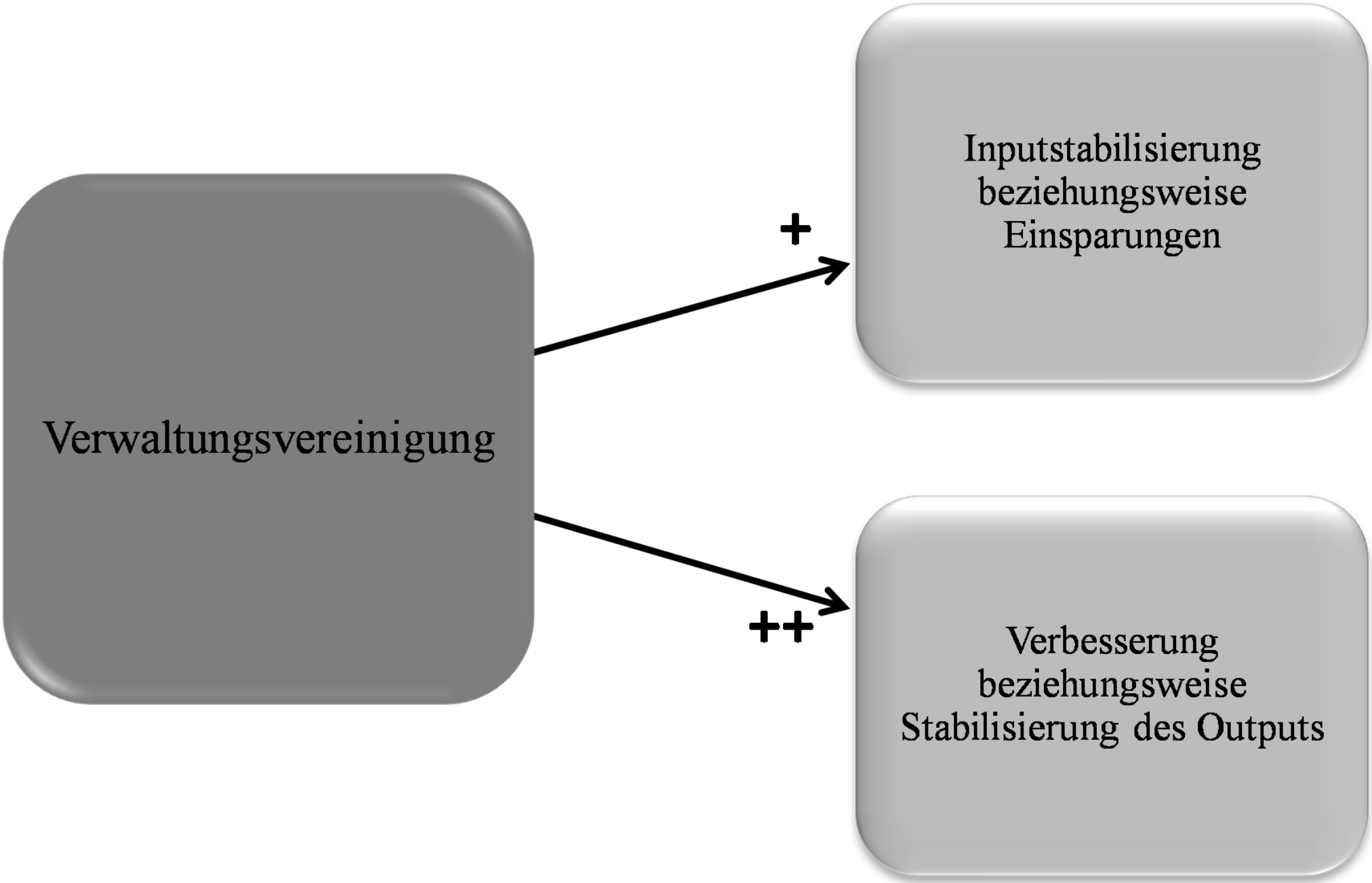

Integrationsplanung
externe Beratung
Kenntnisse über die oder Erfahrung mit der Zusammenführung von Organisationen der Verwaltungsleitung
Gelingen der organisatorischen Integration
Wahrnehmung eines Veränderungsbedarfs
Investition von Zeit und Anstrengung durch die Verwaltungsleitung
partizipatorischer Integrationsansatz
funktionierendes Controlling
+
+
+
+
+
+
+
+
++
++

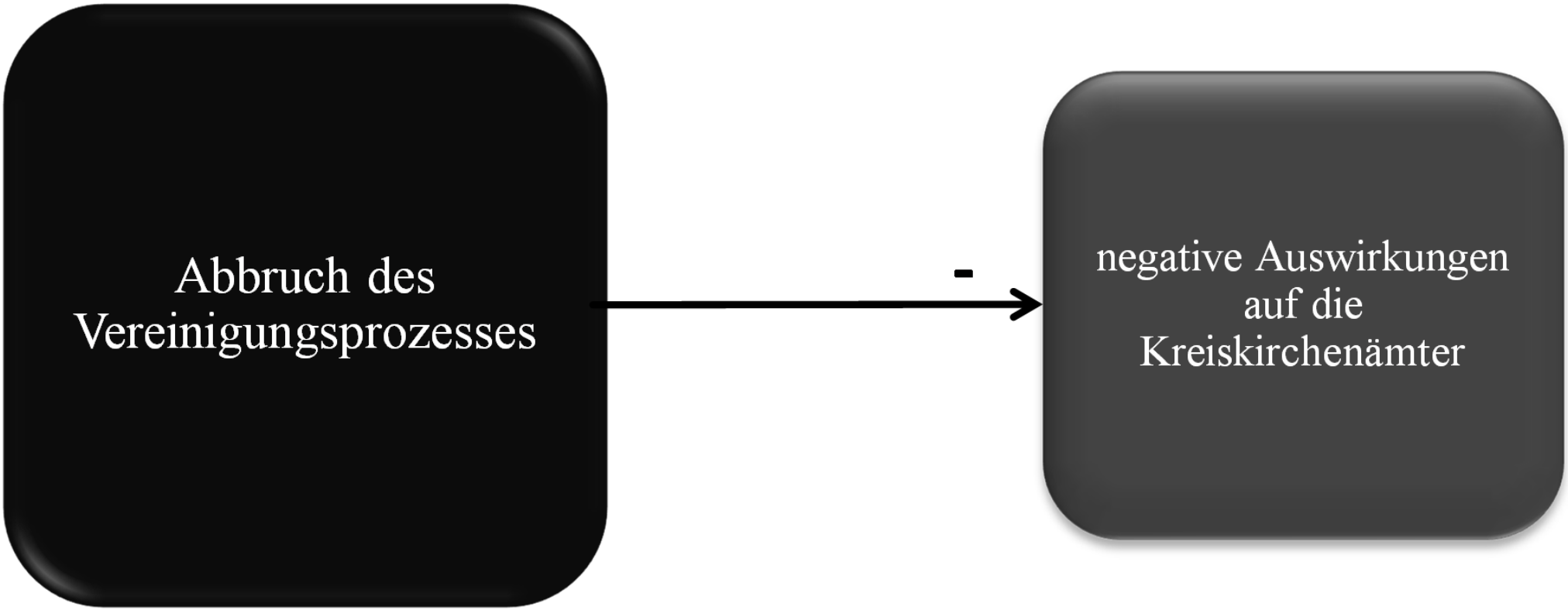

Personalwechsel
+
Kennenlernen durch Teambildungs-maßnahmen
+
Gelingen der kulturellen Integration
++
Kennenlernen im Arbeitsalltag
++
Standortkonzentration


Veränderungsbewusstsein in allen Kirchenkreisen des Gestaltungsraums
+
Überzeugung der Akteure in allen Kirchenkreisen des Gestaltungsraums von den Vorteilen einer Fusion
++
Anstreben eines gestaltungsraumumfassend zuständigen Kreiskirchenamts
--
Verweigerungshaltung eines oder mehrerer Kirchenkreise
--
Abwesenheit eines Veränderungs-bewusstseins
-
große Entfernung zwischen den Kirchenkreisen
-
keine Bereitschaft, den Verwaltungsstandort aufzugeben
-
anderweitige kirchenkreisinterne Reformbestrebungen
-
Fehlen einer Überzeugung von den Vorteilen einer Fusion


gute Ausgangsbedingungen in den Verhandlungen über den Standort
Kompromissbereitschaft in den Verhandlungen über den Standort
entwickelte fusionsermöglichende Vision als Handlungsorientierung der Führungskoalition
starke Führungskoalition
+
++
++
++
Kreiskirchenamt an einem Standort
-
-
-
--
komplexe Ausgangsbedingungen in den Verhandlungen über den Standort
Notwendigkeit von Zeit für die Klärung der Standortfrage oder für Umbaumaßnahmen
Schwierigkeiten bei der Post-Merger-Intergation
Generierung von Unterstützung durch ein geringes strukturelles Ausmaß der Veränderung


gestaltungsraumumfassend zuständiges Kreiskirchenamt
kirchenkreisübergreifend zuständiges Kreiskirchenamt
+
-
Ergebnisbeurteilung
++
--
vereinigtes Kreiskirchenamt an einem Standort
vereinigtes Kreiskirchenamt mit mehreren Standorten


Verwaltungsvereinigung
+
Inputstabilisierung beziehungsweise Einsparungen
++
Verbesserung beziehungsweise Stabilisierung des Outputs


Abbruch des Vereinigungsprozesses
-
negative Auswirkungen auf die Kreiskirchenämter

http://www.springer.com/978-3-658-21399-2

Changemanagement im Rahmen einer Verwaltungsfusion

Ein empirischer Fallvergleich am Beispiel von Kreiskirchenämtern in der EKvW

Czychun, C.

2018, XXI, 446 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-21399-2