

Fried, Hagen

Schrumpfende Organisation. Eine qualitative Studie zu Schrumpfungsprozessen und deren Deutungen in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung

Bamberg : University of Bamberg Press 2024, 374 S. - (Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg; 44) - (Dissertation, Universität Bamberg, 2024)



Quellenangabe/ Reference:

Fried, Hagen: Schrumpfende Organisation. Eine qualitative Studie zu Schrumpfungsprozessen und deren Deutungen in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung. Bamberg : University of Bamberg Press 2024, 374 S. - (Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg; 44) - (Dissertation, Universität Bamberg, 2024) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-318464 - DOI: 10.25656/01:31846; 10.20378/irb-95304

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-318464>

<https://doi.org/10.25656/01:31846>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

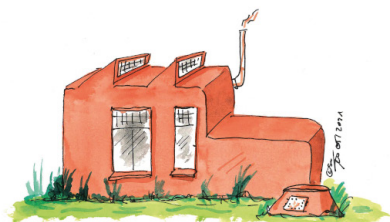
Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Schrumpfende Organisation

Eine qualitative Studie zu Schrumpfungsprozessen und deren
Deutungen in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung

Hagen Fried



ANPASSEND



NEUAUSRICHTEND



SCHLEICHEND



ERZWUNGEN



University
of Bamberg
Press

44 Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Schriften der Fakultät Humanwissenschaften
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Band 44



University
of Bamberg
Press

2024

Schrumpfende Organisation

Eine qualitative Studie zu Schrumpfungsprozessen und deren
Deutungen in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung

Hagen Fried

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Diese Arbeit hat der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation vorgelegen.

Gutachterin: Prof. Dr. Julia Franz

Gutachterin: Prof. Dr. Annette Scheunpflug

Tag der mündlichen Prüfung: 22. April 2024

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über das Forschungsinformationssystem (FIS; fis.uni-bamberg.de) der Universität Bamberg erreichbar. Das Werk – ausgenommen Cover, Zitate und Abbildungen – steht unter der CC-Lizenz CC BY.



Lizenzvertrag: Creative Commons Namensnennung 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Herstellung und Druck: docupoint, Magdeburg

Umschlaggestaltung: University of Bamberg Press

Umschlaggraphik: © Tom Wolf: Grafik der vier Schrumpfungstypen

© University of Bamberg Press, Bamberg 2024

<https://www.uni-bamberg.de/ubp>

ISSN: 1866-8674 (Print)

ISBN: 978-3-98989-006-0 (Print)

eISSN: 2750-8498 (Online)

eISBN: 978-3-98989-007-7 (Online)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-irb-953043

DOI: <https://doi.org/10.20378/irb-95304>

Vorwort

Als pädagogischer Leiter einer evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtung habe ich über viele Jahre hinweg erlebt, vor welch großen inhaltlichen, strukturellen und finanziellen Herausforderungen die evangelische Erwachsenenbildung steht. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren weiter zugespitzt, so dass man sich in vielen Landeskirchen auf (noch) weniger Finanz- und Personalressourcen und damit auf Fusions-, Regionalisierungs- und Schrumpfungsprozesse einzustellen hatte.

Mein berufsbiografisches Interesse und die damit verbundenen Erfahrungen in der Organisation Kirche sowie der evangelischen Erwachsenenbildung haben mich dazu bewogen, mich jenseits der subjektiven Betroffenheit nach dem Ausscheiden aus der Erwachsenenbildung weiter intensiv und reflektiert mit dem Phänomen der Organisationsschrumpfung in kirchlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen zu beschäftigen. Schon die ersten Recherchen haben gezeigt, dass das Schrumpfen von Organisationen und insbesondere von Nonprofit-Organisationen bisher nur wenig wissenschaftlich untersucht wurde. Damit war der Schritt von einem reflektierenden Interesse an diesem Thema hin zur forschenden akademischen Praxis getan, und ich bin dankbar dafür, dass ich die Möglichkeit hatte, mit der vorliegenden Dissertation einen für mich neuen und spannenden „Forschungs-Weg“ zu begehen. Ich hoffe, dass die vorliegende Arbeit in der interessierten Forschungsgemeinde, im kirchlichen Kontext sowie in der Erwachsenenbildung auf Resonanz stößt und den Diskurs über dieses wichtige und bisher wenig diskutierte Thema bereichern kann.

Über viele Jahre hinweg habe ich als externer Doktorand dieses spannende arbeits- und zeitaufwändige Dissertationsprojekt verfolgt, das ohne die Begleitung und Unterstützung durch viele Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter so niemals möglich geworden wäre. So bedanke ich mich zuallererst bei allen Personen, die als Organisationsmitglieder oder in ihrer Funktion als Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater für Interviews zur Verfügung standen.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Julia Franz an der Professur für Erwachsenen- und Weiterbildung der Universität Bamberg, die mir als Betreuerin auf dem Dissertationsweg stets wertvolle Unterstützung bot und mir dabei auf der einen Seite sehr viel Freiheit bei der Erforschung „meines“ Themas ermöglicht hat, gleichzeitig aber auch wohlwollend kritisch für wichtige „Leitplanken“ im Erarbeitungsprozess gesorgt hat und schließlich als Erstgutachterin zur Verfügung stand. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle ebenfalls Frau Prof. Dr. Annette Scheunpflug, die sich als Zweitgutachterin zur Verfügung gestellt hat. Wichtige Stützen in diesem Forschungsprojekt waren über viele Jahre hinweg die Mitglieder der forschungsbegleitenden Interpretationsgruppe an der Professur für Erwachsenenbildung und Weiterbildung am Institut für Erziehungs-

wissenschaft der Universität Bamberg. Ich bedanke mich herzlich für viele Diskussionen, Anregungen und kritische Nachfragen bei den Mitgliedern Anne-Christine Banze, Nadine Baumann, Katya Branzka, Michael Görtler, Sara van Greven, Dr. Claudia Kühn, Christiane Camilla Wehnert, bei meiner bereits genannten Betreuerin Prof. Dr. Julia Franz, und ganz besonders bei Frau Dr. Stephanie Welser für viele forschungsmethodische Tipps.

Mein herzlicher Dank gilt darüber hinaus Thomas (Tom) Wolf für die wunderbaren Illustrationen sowie Katja Wagner, die die Bildbearbeitung übernommen hat.

Abschließend möchte ich ganz besonders meiner Frau Martina danken, ohne deren Rückendeckung, Nachsicht und Geduld dieses langjährige Projekt nicht zu stemmen gewesen wäre – herzlichen Dank für so manches „*geh dissen*“!

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	11
2 Forschungsstand	15
2.1 Überblick über die Schrumpfungsforschung.....	15
2.2 Zentrale Ergebnisse des Schrumpfungsdiskurses	21
2.2.1 Definitionen von schrumpfender Organisation.....	22
2.2.2 Lebenszyklus-Modelle	25
2.2.3 Evolutionstheoretische Ansätze.....	28
2.2.4 Schrumpfen durch interne und/oder externe Gründe	30
2.2.5 Phasen des Schrumpfungsprozesses.....	34
2.2.6 Auswirkungen von Schrumpfungsprozessen	37
2.2.7 Survivor-Syndrom bei Downsizing-Prozessen.....	40
2.2.8 Zusammenfassung	41
2.3 Weitere theoretische Ansätze zur Schrumpfung von Organisationen	46
2.3.1 Das Konzept der Pfadabhängigkeit	46
2.3.2 Risikomanagement	48
2.3.3 Beiträge aus der Krisenforschung.....	51
2.3.4 Organisationskultur, Organisationsidentität und Identifikation	55
2.3.5 Schrumpfen als Strategie.....	65
2.3.6 Zusammenfassung	67
2.4 Der bisherige Forschungsstand – Fazit und Leerstellen	68
3 Organisationen evangelischer Erwachsenenbildung als Forschungskontext. 73	
3.1 Definition organisationaler Grundbegriffe.....	73
3.2 Kirche als Träger evangelischer Erwachsenenbildungsorganisationen.....	80
3.2.1 Kirche vor großen Herausforderungen	81
3.2.2 Kirche als hybride Organisationsform.....	83
3.2.3 Kirche als Nonprofit-Organisation	85
3.3 Zur Erforschung evangelischer erwachsenenpädagogischer Organisationen ..	87
3.3.1 Erwachsenenpädagogische Organisationen im Blick der Forschung	87
3.3.1.1 Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung und Organisationspädagogik.....	88
3.3.1.2 Anschlussfähige Ergebnisse erwachsenenpädagogischer Organisationsforschung.....	89
3.3.2 Evangelische Erwachsenenbildungsorganisationen im Blick der Forschung....	96
3.3.2.1 Die evangelische Erwachsenenbildung kurz vorgestellt	96

3.3.2.2	Bisherige Forschungen zu Organisationen der EEB	107
3.3.2.3	Schrumpfungstendenzen in der Evangelischen Erwachsenenbildung	112
3.4	Zusammenfassung: Desiderat und Forschungsfrage	115
4	Methodisches Vorgehen.....	118
4.1	Methodologische Begründung:Qualitativer Forschungsansatz und symbolischer Interaktionismus	118
4.2	Das Forschungsdesign	121
4.2.1	Feldzugang und Sample	121
4.2.2	Datenerhebung: Leitfadengestützte Interviews mit narrativen Anteilen	127
4.2.3	Datenauswertung: Inhaltsanalytische Kategorienbildung.....	132
4.2.4	Generalisierung: Typenbildung.....	138
4.3	Reflexion des Forschungsprozesses.....	142
5	Ergebnisse der Untersuchung	150
5.1	Organisations- und Berater*innenporträts.....	150
5.1.1	Porträts der Organisationen	151
5.1.2	Porträts der Gemeindeberaterinnen und -berater.....	165
5.2	Ergebnisse der Kategorienbildung	168
5.2.1	Hauptkategorie: Prozessverlauf.....	169
5.2.1.1	Entstehungsphase	170
5.2.1.2	Schrumpfungsphase	174
5.2.1.3	Bewältigungsphase	175
5.2.1.4	Konsolidierungsphase	184
5.2.2	Hauptkategorie: Merkmale von organisationaler Schrumpfung	186
5.2.2.1	Reduktionen	187
5.2.2.2	Kompensationsstrategien	193
5.2.2.3	Spannungen und Konflikte	196
5.2.2.4	Auswirkungen auf die Mitarbeitenden.....	203
5.2.3	Hauptkategorie: Thematisierte Gründe der Schrumpfung.....	208
5.2.3.1	Externe Gründe	209
5.2.3.2	Interne Gründe	213
5.2.3.3	Gesamtorganisationsgründe	217
5.2.4	Hauptkategorie: Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von Schrumpfungsprozessen	220
5.2.4.1	Individuelle Faktoren der Mitarbeitenden in der Einrichtung.....	220
5.2.4.2	Externe Beratung.....	225

5.2.5	Hauptkategorie: Explizit benannte Empfehlungen.....	228
5.2.6	Hauptkategorie: Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen.....	236
5.2.6.1	Chancenbilder.....	237
5.2.6.2	Notwendigkeitsbilder	240
5.2.6.3	Krisenbilder	243
5.2.7	Hauptkategorie: Grundhaltung zum Organisationswandel.....	245
5.2.8	Zusammenfassung	250
5.3	Arrondierende Ergebnisse aus der Gemeindeberatung	251
5.3.1	Zum Prozessverlauf.....	253
5.3.2	Zu den Merkmalen organisationaler Schrumpfung.....	253
5.3.3	Zu den thematisierten Gründen	254
5.3.4	Zur externen Beratung.....	255
5.3.5	Zu den Vorher-Nachher-Bildern	257
5.4	Zusammenfassung der inhaltsanalytischen Ergebnisse	258
6	Typen organisationaler Schrumpfung.....	263
6.1	Der Weg zur Typenbildung	263
6.1.1	Was die Fälle unterscheidet.....	264
6.1.2	Wie sich welche Muster erkennen lassen.....	267
6.1.3	Von „kleinen Mustern“ zu allgemeinen Merkmalen.....	272
6.2	Vier Ideal-Typen organisationaler Schrumpfung.....	275
6.3	Differenzierte Beschreibung der vier Typen.....	278
6.3.1	Typ 1: Schleichende oder verdeckte Schrumpfung.....	279
6.3.2	Typ 2: Anpassende Schrumpfung.....	283
6.3.3	Typ 3: Neuausrichtende Schrumpfung.....	286
6.3.4	Typ 4: Erzwungene Schrumpfung	289
6.4	Bündelung und Ausblick auf die Diskussion	294
7	Diskussion weiterführender Überlegungen.....	300
7.1	Einführender Exkurs zum Ende des Wachstumsparadigmas.....	300
7.2	Positive Aspekte und Chancen der organisationalen Schrumpfung	303
7.3	Schrumpfen als normaler Teil organisationaler Entwicklung	310
7.3.1	Organisationen entwickeln zwischen Stabilität und Wandel.....	310
7.3.2	Organisationen entwickeln zwischen Wachstum und Schrumpfung.....	313
7.3.3	Organisationen entwickeln zwischen zwei Grund-Polaritäten.....	313

7.4	Auf dem Weg zu einer resilienten Organisation	316
7.4.1	Die Grundhaltung zur organisationalen Schrumpfung ändern	318
7.4.2	Von der lernenden zur resilienten Organisation	320
7.4.2.1	Resilienz	321
7.4.2.2	Organisationale Resilienz	322
7.4.2.3	Spiritualität und Resilienz	324
7.4.2.4	Der Mehrwert des Bildes von der resilienten Organisation	327
7.5	Zusammenfassung der Diskussion	328
8	Anreicherungen für Forschung und Praxis.....	330
8.1	Anreicherungen für die weiterführende Forschung.....	330
8.2	Anreicherungen für die Praxis	333
8.2.1	Auf dem Weg zu einer anderen „Schrumpfungshaltung“	334
8.2.2	Die Wissensbasis erweitern.....	336
8.2.3	Auf dem Weg zu einer resilienten Organisation	338
	Literaturverzeichnis.....	342
	Anhang.....	364

1 Einleitung

Im Bildungsbereich und insbesondere in der Erwachsenenbildung ist das Schrumpfen von Organisationen seit geraumer Zeit zu einer ganz real existierenden Form der Organisationsveränderung geworden. In der evangelischen Erwachsenenbildungspraxis geht die finanzielle Unterstützung zurück, werden Personalstellen abgebaut und verringern sich die Bildungsangebote sowie die Teilnehmendenzahlen in einem deutlich erkennbaren Umfang. Das organisationale Schrumpfen ist damit auch in der evangelischen Erwachsenenbildung inzwischen angekommen.

Demgegenüber ist festzustellen, dass dieses Thema bisher in der aktuellen Forschung über Nonprofit-Organisationen keine Resonanz gefunden hat. Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es derzeit keine Antworten auf grundlegende Fragen, wie sich das Schrumpfen von Nonprofit-Organisationen, worunter auch der kirchliche Bildungsbereich fällt, vollzieht, aus welchen Gründen es dazu kommt und wie betroffene Organisationen eine solch schwierige Situation bewältigen. Die Literaturrecherche zeigt, dass das ganze Thema bisher praktisch keine Beachtung im wissenschaftlichen Diskurs über Nonprofit-Organisationen gefunden hat.

Dabei wird ebenfalls deutlich, dass das organisationale Schrumpfen allgemein in der Organisationsforschung bisher nicht zu den umfänglich, tief und systematisch beforschten Gebieten gehört. Diese Beobachtung ist leicht nachvollziehbar, wird in der aktuellen Diskussion doch gerade das „Wachstum“ als die zentrale Kategorie zur Zielerreichung und Existenzsicherung von (Wirtschafts-)Organisationen beschrieben. Alternativen dazu werden nur am Rande diskutiert. Organisationen wollen wachsen, da aus dem Wachstum „erfolgreiches Handeln“ abgeleitet wird (Stein 2000, S. 1; vgl. auch Bergt 2012, S. 39). In diesem Zusammenhang vermutet Hüttemann eine

„Stigmatisierung der Schrumpfung in unserer Leistungsgesellschaft. Schrumpfung wird allzu schnell mit dem Scheitern vorgeschalteter Entscheidungen, Handlungen und Prognosen verbunden.“ (Hüttemann 1993, S. 2)

Gleichzeitig wird an anderer Stelle in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben, dass das Wachstumskonzept in der Nachkriegszeit in Westeuropa zum Wachstumsparadigma und zugleich zur Staatsaufgabe wurde (Welzer 2011, S.13). Somit kann dieses mentale Modell seit Jahrzehnten als eine Art Leitmotiv der Gesellschaft weit über die Wirtschaft hinaus angesehen werden. Es kommt also nicht von ungefähr, dass Stagnation und Schrumpfung von Organisationen als Forschungsthemen wenig populär sind, ungeachtet dessen, dass mit der weltweit beachteten Studie „Grenzen des Wachstums“ (Meadows 2000) der einseitige Blick auf das Wachstum bereits seit den 1970er Jahren hinterfragt wurde.

Inzwischen kommt immer wieder deutliche Kritik am Wachstumsparadigma auf. Dabei wird beispielsweise „Das Ende des Wachstums“ (Heinberg 2013) prognostiziert oder eine „Schubumkehr“ gefordert, und damit der Rückbau und Umbau als mögliche Alternativen zum gegenwärtig etablierten Wirtschaftssystem. (Rauchenberger und Sturn 2010). Andere Autoren bemängeln darüber hinaus ganz grundsätzlich das Fehlen einer expliziten Schrumpfungstheorie (Hager und Schenkel 2000, S. 3).

Diese Schlaglichter zeigen auf, warum Stagnation und Schrumpfungsprozesse im Allgemeinen und organisationales Schrumpfen im Besonderen in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion bisher keine große Rolle spielen. Gleichzeitig werden z.B. im Bildungsbereich seit Jahren immer wieder Organisationen mit Schrumpfungsprozessen konfrontiert. So waren und sind etwa immer wieder Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung in der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) davon betroffen.

Vor diesem Hintergrund stellen sich für diese Arbeit einige sehr grundsätzliche und gleichzeitig praxisrelevante Fragen:

- Wie kann das Schrumpfen von Erwachsenenbildungseinrichtungen in seinen unterschiedlichen Aspekten beschrieben werden (z.B. Merkmale, Gründe, Prozesse, Rolle der Beteiligten, Deutungen und Wirkungen)?
- Können typische Muster im Verlauf der organisationalen Schrumpfungsprozesse beobachtet und beschrieben werden?
- Kann organisationales Schrumpfen „gelingen“, und was genau könnte das bedeuten?

Diesen Fragen soll im Rahmen der hier vorgestellten empirischen Untersuchung nachgegangen werden. Dafür bietet sich ein qualitativer Forschungsansatz mit Einzelinterviews mit Mitarbeitenden in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung an, die bereits einen Schrumpfungsprozess erlebt haben. Die daraus generierten Erkenntnisse können einen Beitrag dazu leisten, Schrumpfungsprozesse in pädagogischen Nonprofit-Organisationen besser zu verstehen und einzuordnen. Darüber hinaus ergeben sich daraus Anschlussmöglichkeiten für die weitere Forschung sowie für die Praxis der Organisationsberatung und -entwicklung.

Grundsätzlich ist bei diesem Forschungsvorhaben festzuhalten, dass die Frage nach dem organisationalen Schrumpfen von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung nur interdisziplinär zu beantworten ist. Sie ist sowohl den unterschiedlichen Spielarten der Organisationsforschung und dabei insbesondere der Organisationspädagogik, der Erwachsenen-/Weiterbildungsforschung sowie der praktischen Theologie zuzuordnen. Dieser vielfältige wissenschaftliche Kontext erfordert zwangsläufig eine interdisziplinäre Sicht- und Herangehensweise für die weitere Untersuchung (vgl. Kaegi 2012, S. 21 f.).

Nachfolgend sollen die einzelnen Kapitel dieser Arbeit im Überblick vorgestellt werden. Im Anschluss an die Einleitung geht es im zweiten Kapitel um den Forschungsstand der Schrumpfungsforschung. Der erste Abschnitt gibt einen kursorischen Überblick über bisherige Forschungsschwerpunkte (2.1). Im zweiten Abschnitt werden zentrale Ergebnisse der bisherigen Schrumpfungsforschung dargestellt (2.2) und anschließend um theoretische Ansätze zur Schrumpfung von Organisationen aus anderen Disziplinen ergänzt (2.3). Der letzte Abschnitt bündelt die Ergebnisse, zeigt das Desiderat im bisherigen Forschungsstand auf und begründet die Forschungsfragen dieser Arbeit (2.4).

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit Organisationen evangelischer Erwachsenenbildung als Forschungskontext. In einem ersten Abschnitt werden organisationale Grundbegriffe definiert (3.1). Danach wird auf die Kirche als Träger der evangelischen Erwachsenenbildung eingegangen (3.2). Daran schließt sich ein Abschnitt an, in dem die bisherige Forschung zu erwachsenenpädagogischen und speziell zu evangelischen erwachsenenpädagogischen Organisationen in den Blick genommen wird (3.3). Im letzten Abschnitt folgt eine kurze Zusammenfassung, auf deren Hintergrund nochmals auf das Desiderat und die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen eingegangen wird (3.4).

Das vierte Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen und bildet damit den Übergang von der theoretischen Fundierung zur eigenen empirischen Untersuchung. Zunächst wird der qualitative Forschungsansatz begründet (4.1). Im folgenden Abschnitt schließt sich ein Überblick über das Forschungsdesign an (4.2). Darin wird konkret auf den Feldzugang und das Sample, die Datenerhebung (leitfadengestützte Interviews) und die Datenauswertung (inhaltsanalytische Kategorienbildung) sowie die Generalisierung bzw. Verdichtung der Daten in Form einer Typenbildung eingegangen. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer Reflexion des Forschungsprozesses (4.3).

Das fünfte Kapitel dient der ausführlichen Darstellung der Untersuchungsergebnisse. Begonnen wird dieses Kapitel mit der Darstellung von Organisationsporträts und Porträts der beteiligten Gemeindeberaterinnen und -berater (5.1). Im zweiten Abschnitt werden die Ergebnisse der Kategorienbildung entlang von sieben Hauptkategorien erläutert (5.2). Anschließend werden diese Ergebnisse durch arrondierende Ergebnisse aus der Gemeindeberatung ergänzt. Beide Ergebnisstränge werden abschließend nochmals zusammengefasst (5.4).

Im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse im Rahmen einer Typenbildung vertieft. Dabei wird zunächst der Weg zur Typenbildung vorgestellt (6.1). Daran schließt sich eine Gesamtdarstellung von vier Idealtypen organisationaler Schrumpfung an (6.2), die durch eine differenzierte Beschreibung der vier einzelnen Typen weiter vertieft wird (6.3). Den Abschluss des Kapitels bildet eine

Bündelung der Ergebnisse sowie ein Ausblick auf das folgende Diskussionskapitel (6.4).

Das siebte Kapitel widmet sich der Diskussion weiterführender Überlegungen. Nach einem einführenden Exkurs zum Ende des Wachstumsparadigmas (7.1) wird zunächst auf die positiven Aspekte und Chancen einer organisationalen Schrumpfung eingegangen (7.2). Daraus wird die Hypothese entwickelt, dass das Schrumpfen einer Organisation als normaler Teil organisationaler Entwicklung angesehen werden kann (7.3). Als Konsequenz daraus wird im Anschluss vorgeschlagen, eine Organisation hin zu einer „resilienten“ Organisation zu entwickeln (7.4). Abschließend wird die Diskussion nochmals zusammengefasst (7.5). Den Abschluss bildet das achte Kapitel. Darin werden Anregungen und Anreicherungen, die sich aus der vorliegenden Arbeit für die weiterführende Forschung (8.1) sowie für die Praxis (8.2) ergeben, beschrieben.

2 Forschungsstand

Für die Frage nach den Gründen, Merkmalen und Verläufen von Prozessen organisationaler Schrumpfung erscheinen mehrere unterschiedliche Diskurse relevant, die in den folgenden Kapiteln in den Blick genommen werden.

Zunächst geht es darum, einen kurzen Überblick über den Stand der Schrumpfungsforschung ganz allgemein zu geben (2.1). Ausgehend vom „Schrumpfen als Thema der Stadt- und Regionalentwicklung“ wird daran anschließend auf das „Schrumpfen als Thema der Organisationsforschung“ eingegangen. Neben diesem überwiegend international ausgerichteten Abschnitt wird dabei ebenfalls kurz auf die Schrumpfungsforschung im deutschsprachigen Raum sowie im Nonprofit-Bereich eingegangen.

An dieses allgemeine und einführende Kapitel schließt sich die Beschreibung von zentralen Ergebnissen aus dem Forschungsdiskurs an. Allen vorgestellten Forschungsergebnissen ist gemeinsam, dass sie als grundlegend für die Schrumpfungsforschung angesehen werden können und ganz oder in einzelnen Aspekten einen erkennbaren Bezug zur vorliegenden Arbeit und deren Fragestellung aufweisen (2.2).

Darüber hinaus tragen neben den Ergebnissen aus der unmittelbaren Schrumpfungsforschung eine ganze Reihe von Erkenntnissen aus anderen Disziplinen zur Ergänzung des Forschungsstands im Bereich der organisationalen Schrumpfung bei. Diese werden im daran anschließenden Kapitel in Form von weiterführenden theoretischen Interpretationsperspektiven aus anderen Disziplinen beschrieben (2.3). Abgeschlossen wird das Kapitel zum Forschungsstand mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie einem Fazit. Darin werden relevante Leerstellen der bisherigen Schrumpfungsforschung benannt und wird das Desiderat als Grundlage für die vorliegende Forschungsarbeit beschrieben (2.4).

2.1 Überblick über die Schrumpfungsforschung

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die Bereiche gegeben, in denen das Phänomen der „Schrumpfung“ dezidiert Thema einer Forschungsdisziplin ist. Ursprünglich kommen die Fragen nach dem „Wachsen“, „Schrumpfen“ und „Vergehen“ aus der Biologie und der Medizin (Curtis et al. 2015; Bischof 2000). Entstehung, Wachstum, Reife, Niedergang, Sterben und Tod beschreiben den natürlichen Lebenszyklus und damit die grundsätzlichen Bedingungen, Möglichkeiten und Begrenzungen von Lebewesen, speziell des Menschen und seiner Lebensgeschichte (Toepfer 2011, S. 497 ff.).

Von dort wurde das Phänomen der Schrumpfung bereits seit den 1970er Jahren in Ansätzen auf den Bereich der Organisationsforschung und auf die relativ neue

Disziplin der Stadt- und Regionalentwicklung übertragen. Seither ist in der wissenschaftlichen Literatur sowie in den Medien immer wieder von schrumpfenden Städten, Regionen und Unternehmen bzw. Organisationen zu lesen. Auf beide Bereiche wird im Folgenden näher eingegangen.

Schrumpfen als Thema der Stadt- und Regionalplanung

In den letzten Jahrzehnten gab es weltweit große Wanderungsbewegungen aus ländlichen Regionen hin in die Metropolen, vor allem in Asien, Nordamerika und Europa. Das Wachsen der Großstädte zog unweigerlich das Schrumpfen anderer Regionen und Städte nach sich (Oberndörfer 2014, S. 18). Aus diesem Grund setzt sich die Stadt- und Regionalplanung auch in Deutschland seit vielen Jahren mit Schrumpfungsprozessen auseinander. Gleichzeitig schien das Thema in der Öffentlichkeit lange Zeit eher als ein Tabu zu gelten (Oberndörfer 2014, S. 6). Die Tendenz zur Tabuisierung ist nach Haller maßgeblich darauf zurückzuführen, dass die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften seit der Nachkriegszeit einem ausgesprochenen Wachstumsparadigma unterliegen, im Rahmen dessen auch Stadtentwicklung mit Wachstum gleichgesetzt wurde (Haller 2012, S. 3). Im Zuge der Wiedervereinigung waren in den 1990er Jahren viele Städte und Regionen in den sogenannten „neuen Bundesländern“ von Schrumpfung betroffen (Hannemann 2002). Vor diesem Hintergrund gab die Internationale Bauausstellung Stadtumbau in Sachsen-Anhalt 2010 einen wichtigen Impuls, das Thema öffentlich zu diskutieren und zu einer bewussten Gestaltung des Schrumpfens von Städten und Regionen zu ermutigen (Schlegel 2011, S. 145 ff.). In der Zwischenzeit ist das Schrumpfungsthema zu einem selbstverständlichen Bestandteil der wissenschaftlichen Erforschung im Bereich der Stadt- und Regionalentwicklung geworden. Derzeit gibt es wohl kaum eine Disziplin in den Sozialwissenschaften, die sich intensiver mit Schrumpfungsprozessen auseinandersetzt, als die Urbanistik (Haller 2012, S. 5).

Die inzwischen vielfältig vorliegenden Forschungsergebnisse über schrumpfende Städte und Regionen sind nicht direkt auf schrumpfende Organisationen übertragbar. Trotzdem können sich daraus interessante Hinweise für die Erforschung schrumpfender Organisationen und evtl. für die Interpretation der Resultate ergeben. Einige wesentliche Ergebnisse sollen benannt werden:

Bezugnehmend auf Haller kann festgehalten werden, dass sich aus Schrumpfungsprozessen häufig Folgeprozesse ergeben, die im Nachgang einer Schrumpfung zu weiteren Veränderungen führen (Haller 2012, S. 23).

Darüber hinaus wird die Schrumpfung von den Akteuren vor Ort vielfach als Bedrohung oder Gefahr interpretiert. Das kann dazu führen, dass die notwendigen Kommunikationsprozesse erschwert werden und die Akzeptanz für das Phänomen Schrumpfung schwindet.

Die zu entwickelnden Ideen und Lösungsansätze für den Umgang mit der Schrumpfung gehen oft in die Richtung, die Schrumpfungsprozesse wieder in Wachstumsprozesse umzuwandeln oder zumindest das Erreichte zu erhalten. Eine Akzeptanz der Schrumpfung ist dadurch häufig nicht gegeben. Ansatzmöglichkeiten werden stattdessen in einem geordneten Schrumpfen und in einer Stadtentwicklung „von unten“ gesehen (vgl. Häußermann 2004).

Schrumpfen als Thema der Organisationsforschung

Um wissenschaftliche Literatur zum Schrumpfen von Organisationen zu finden, muss man in den Suchmaschinen den englischen Begriff „decline“ bzw. „organizational decline“ eingeben. Ein großer Teil der Forschungsliteratur stammt aus den 1960er bis 1990er Jahren und wurde von überwiegend amerikanischen Forschern veröffentlicht (Ribeiro Serra et al. 2012, S. 5). Bereits eine erste allgemeine Literaturrecherche mit deutschen Suchbegriffen wie „Schrumpfen“, „Schrumpfung“, „organisationale Schrumpfung“ oder „schrumpfende Organisation“ zeigt, dass das organisationale Schrumpfen im Vergleich zu anderen Forschungsbereichen kein sehr populäres und umfangreich erforschtes Gebiet ist. Dieser Eindruck wird von einer umfangreichen Literaturuntersuchung zum „organizational decline“ aus dem Jahr 2012 bestätigt. In die Untersuchung von Ribeiro Serra (Ribeiro Serra et al. 2012) wurden sämtliche Ausgaben von sechs wichtigen englischsprachigen Management-Zeitschriften im Zeitraum von 1972 bis 2009 einbezogen. Insgesamt wurden im Untersuchungszeitraum 16.179 wissenschaftliche Artikel veröffentlicht. Nur 74 davon beschäftigten sich mit dem Aspekt des organisationalen Schrumpfens. Die deutschen Begriffe „schrumpfende Organisation“ oder „organisationales Schrumpfen“ kamen in einer eigenen Abfrage bei Google Scholar im Titel von Veröffentlichungen so überhaupt nicht vor. Suchte man dagegen nach der Wortgruppe „organizational decline“, wurden immerhin 295 Treffer angezeigt (Suchanfrage vom 1.12.2023).

William Weitzel schätzte schon 1989 die Decline-Forschung als wesentlich schwieriger ein als die Erforschung des Wachstums. Ursächlich dafür sei, dass Führungskräfte von wachsenden Organisationen zwar gerne über ihre Erfolge berichteten, dagegen wenig Interesse und Zeit dafür aufbringen wollten, mit Wissenschaftlern in Zeiten der Überlebenssicherung über den Niedergang ihrer Organisationen zu sprechen:

„The empirical study of decline is much more difficult than the study of expansion. Leaders of expanding organizations welcome the chronicler of organizational events, while those in charge of organizations suffering declining performance or liquidation usually have little time and no interest in working with administrative scientists; their concern is survival.“ (Weitzel 1989, S. 91)

Bereits sechs Jahre vorher stellte Cameron fest, dass die meisten Organisationsforscher ihren Fokus bis dahin auf den Bereich des Wachstums von Organisa-

tionen gelegt hatten. Der Rückbau wurde seines Erachtens entweder ignoriert oder als nicht erfolgreiche Abweichung vom normalen Kurs bewertet (Cameron 1983, S. 361).

Sowohl Weitzel als auch Cameron – zwei bis heute als maßgeblich geltende Wissenschaftler im Bereich der Organisationsforschung – konstatieren, dass sich die Erforschung von organisationalen Schrumpfungsprozessen in den 1980er Jahren als problematisch darstellte, weil sie allgemein für wenig beachtenswert gehalten wurde. Auch Torres et al. konnten fast 30 Jahre später nur von einer bis dahin immer noch begrenzten Erforschung von organisationalen Schrumpfungsprozessen sprechen (Torres et al. 2011).

In der bereits oben erwähnten Literaturuntersuchung von Ribeiro Serra et al. (herausgegeben von globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy, Portugal) aus dem Jahr 2012 wurde der Bestand an wissenschaftlichen Artikeln zur Decline-Forschung nicht nur quantitativ, sondern auch auf ihren Inhalt hin untersucht (Ribeiro Serra et al. 2012, S. 5). Ganz allgemein wird hier nach vielen Jahrzehnten der Forschungsarbeit zunächst einmal festgestellt, dass der Forschungsbereich des organisationalen Schrumpfens insgesamt immer noch relativ überschaubar ist und stattdessen viel Aufwand mit der Erforschung des Wachstums betrieben wurde (Ribeiro Serra et al. 2012, S. 5).

Trotz dieser ernüchternden Gesamteinschätzung wurden in den letzten Jahrzehnten eine ganze Reihe von interessanten Teilbereichen untersucht. Die Autoren der Literaturuntersuchung unterscheiden Forschungsarbeiten zu folgenden Bereichen (Ribeiro Serra et al. 2012, S. 17 f.):

- Evolutionstheoretische Forschungsarbeiten (vgl. z.B. Hannan und Freeman 1977) können als Verständnishintergrund für das Entstehen, die Entwicklung und das Verschwinden von Organisationen rubriziert werden. Ein besonderer Aspekt gilt dabei der Erforschung von Widerstand und Trägheit gegenüber organisationalen Veränderungen (Hannan und Freeman 1984).
- In einem zweiten Bereich werden Forschungsarbeiten zusammengefasst, die sich mit dem Verhalten von Personen, Gruppen und Organisationen während einer Schrumpfung beschäftigen (vgl. z.B. Staw et al. 1981).
- Einen weiteren Bereich bilden wissenschaftliche Veröffentlichungen, bei denen der Einfluss des externen Umfeldes auf eine Organisationsschrumpfung untersucht wird (vgl. z.B. Pfeffer und Salancik 1978). Pfeffer und Salancik entwickeln daraus die Ressourcenabhängigkeitstheorie, die die Abhängigkeiten von überlebensnotwendigen Ressourcen aus dem Umfeld als asymmetrische Machtstrukturen beschreiben, um daraus mögliche Handlungsstrategien zu entwickeln.
- Als vierter Bereich wird das organisationale Lernen und die Entscheidungsfindung in kritischen Situationen beschrieben (vgl. Levitt und March 1988;

Singh 1986). Die Arbeiten aus diesem Bereich machen darauf aufmerksam, dass Organisationen durch Erfahrung und durch Handeln lernen und dass Organisationen lernen können, wie Veränderungen verarbeitet werden.

- Im letzten Bereich werden schließlich sehr spezifische Einzelaspekte des Schrumpfens wie z.B. das Schrumpfen im Rahmen der Lebenszyklusphasen (vgl. z.B. Kimberly und Miles 1980) oder mögliche Gründe einer Schrumpfung (vgl. z.B. Greenhalgh 1983) sowie Definitionsversuche zur organisationalen Schrumpfung (vgl. z.B. Whetten 1980) und zum Turnaround (vgl. z.B. Schendel et al. 1976) zusammengefasst.

Auf einige Beispiele aus den wenigen aktuellen Studien sei an dieser Stelle ebenfalls kurz hingewiesen. Maheshwari hat ein Rahmenkonzept für den Umgang mit der organisationalen Schrumpfung in Richtung Turnaround Management entwickelt (Maheshwari 2000, S. 42). Lambert und Pajunen skizzieren ein Modell, das auf der Theorie der Märchenstruktur von Vladimir Propp aufsetzt und diese als strukturelles und tiefgreifendes Modell eines jeden Prozesses, der Krisen und Erholung beinhaltet, auf den Schrumpfungsprozess einer Organisation überträgt (Lamberg und Pajunen 2005, S. 950). 2013 veröffentlichten Trahms et al. eine weitere Literaturuntersuchung, deren Grundlage aus 40 wissenschaftlichen Artikeln seit 1993 besteht (Trahms et al. 2013). Als Ergebnis daraus entwickeln sie ein eigenes „Model of Decline and Turnaround“, das in vier Schritte oder Bereiche, die iterativ durchlaufen werden, eingeteilt ist. Zunächst geht es dabei um externe und/oder interne Ursachen der Schrumpfung. Daran schließen sich Faktoren an, die die Reaktionsmöglichkeiten der Organisation beeinflussen. Dazu gehören Aspekte, die erfassen, wie das Management die Lage der Organisation einschätzt und wie mit den Stakeholdern umgegangen wird. Diese Faktoren beeinflussen im dritten Schritt die operativen und strategischen Maßnahmen, die schließlich im vierten Schritt zu mehr oder weniger erfolgreichen Ergebnissen wie z.B. dem Scheitern, einer Erholung oder zu einem Aufschwung führen können (Trahms et al. 2013, S. 1288 ff.).

Neben diesem internationalen Überblick über die Schrumpfungsforschung wird im Folgenden kurz auf die Forschung im deutschsprachigen Raum eingegangen. Auch hier kann zunächst einmal festgehalten werden, dass sich die Forschung und insbesondere die Betriebswirtschaftslehre in der Vergangenheit eher mit den Problemen des Wachstums beschäftigt hat (Hüttemann 1993). Hüttemann schreibt dazu:

„Letzteres ist vermutlich auch eine Folge der nach wie vor stark verbreiteten Stigmatisierung der Schrumpfung in unserer Leistungsgesellschaft. Schrumpfung wird allzuschnell mit dem Scheitern vorgeschalteter Entscheidungen, Handlungen und Prognosen verbunden.“ (Hüttemann 1993, S. 2)

Zusammen mit Welge gehört Hüttemann zu den wenigen Autoren, die sich im deutschsprachigen Raum mit der Schrumpfungsthematik befassen haben. Dabei beziehen sie sich in den grundlegenden Aspekten ebenfalls auf die schon genannte englischsprachige Literatur. In einer gemeinsamen Forschungsarbeit (Welge und Hüttemann 1993) haben sie im Rahmen von vergleichenden Fallstudien die „Anpassung der Instrumente der Unternehmensführung zur Initialisierung und Umsetzung eines erforderlichen Anpassungsprozesses in der Schrumpfung“ untersucht. Darüber hinaus hat Hüttemann eine konzeptionelle Arbeit über Anpassungshemmnisse in der Schrumpfung (Hüttemann 1993) vorgelegt.

Heine und Rindfleisch stehen für eines der wenigen Beispiele ganz aktueller Schrumpfungsforschung im deutschsprachigen Raum (Heine und Rindfleisch 2012). Ihr Beitrag besteht in einem Rahmenkonzept zur Erklärung von Schrumpfungssphänomenen. Dieses Konzept verbindet folgende drei theoretische Ansätze: Die Organisationsökologie, die Theorie der Pfadabhängigkeit und den Ressourcenbasierenden Ansatz. Durch die Verbindung der drei Theorien bietet das Konzept ein integratives Erklärungsmodell, das Veränderungen in der Umwelt, denen in Organisationen oft mit Trägheit begegnet wird, interne Routinen und eingefahrene Entscheidungswege sowie das Fehlen der zukünftig notwendigen Ressourcen und Kompetenzen aufeinander bezieht.

Da in dieser Arbeit das Schrumpfen von Bildungseinrichtungen und damit von Nonprofit-Organisationen im Fokus steht, wird im Folgenden noch ein kurzer Blick auf die Schrumpfungsforschung im Nonprofit-Bereich geworfen. Der überwiegende Teil der Forschungsarbeiten zur organisationalen Schrumpfung legt den Fokus auf Profit-Organisationen. Einige wenige Publikationen aus dem englischsprachigen Bereich beziehen sich auf öffentliche und private Hochschulen als Untersuchungsgegenstand (vgl. z.B. Cameron 1983; Cameron et al. 1987b). Darüber hinaus nehmen einzelne Veröffentlichungen auch Schulbehörden und ihre Verwaltung in den Blick (Whetten 1987).

Trotz intensiver Recherche konnte keine Forschungsarbeit gefunden werden, die explizit das Schrumpfen von Nonprofit-Organisationen (NPO) untersucht. Allerdings wird das Thema in einer Veröffentlichung zum „Risikomanagement in Verbänden“ als eine aktuelle Herausforderung erwähnt und die Zahl der schrumpfenden Verbände auf ca. 20 % beziffert (Heilmair 2009, S. 93). Zum Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen liegen außerdem eine Reihe weiterer Veröffentlichungen vor (vgl. z.B. Stötzer et al. 2018; Broweleit 2014). Darüber hinaus gibt es eine Veröffentlichung zu „Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen“, in der der Versuch unternommen wird, „Misserfolg“ auf dem Hintergrund bisheriger Diskussionen zu definieren. Allerdings bleibt das Resümee an dortiger Stelle ernüchternd:

„Auch 30 Jahre nach Beginn der Forschung zu diesem Gebiet ist immer noch unklar, was Misserfolg für Nonprofit-Organisationen bedeutet. Das gleiche gilt für den Erfolg von Nonprofit-Organisationen.“ (Ingerfurth 2013, S. 13)

Abschließend soll noch ein Blick auf den kirchlichen Bereich geworfen werden, da in der vorliegenden Arbeit ausschließlich kirchliche bzw. evangelische Erwachsenenbildungseinrichtungen untersucht werden. Innerhalb der evangelischen Kirche gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Diskussions- und Konzeptionsbeiträgen, die die Kirche als eine schrumpfende Kirche beschreiben (vgl. z.B. Meyns 2014; Meyns 2013b, S. 25 ff.; Noack 2007). Darüber hinaus wird in der aktuellen fünften Mitgliedschaftsuntersuchung der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) von „Prozesse[n] des Rückgangs religiöser Praxis und kirchlicher Bindung“ gesprochen (Bedford-Strohm 2015) und die aktuell weiter ansteigenden Austrittszahlen (Evangelische Kirche in Deutschland 2022) zeigen an, dass das organisationale Schrumpfen in der evangelischen Kirche angekommen ist.

Bevor es nach diesem eher kursorischen Überblick über den Forschungsstand im nächsten Abschnitt um eine differenzierte Darstellung zentraler und für diese Arbeit relevanter Ergebnisse der organisationalen Schrumpfungsforschung gehen soll, wird das bisher Beschriebene zunächst einmal zusammenfassend eingeordnet.

Aufgrund der bisherigen Darstellung ist festzuhalten,

- dass die Erforschung des Wachstums von Organisationen bis heute das vermutlich weitaus attraktivere und wesentlich intensiver erforschte Gebiet ist, während der Erforschung von Schrumpfungsfphänomenen bisher weniger Gewicht beigemessen bzw. kaum Interesse entgegengebracht wurde,
- dass die „Hochblüte“ der Schrumpfungsforschung in den 1960er- bis 1990er-Jahren im englischsprachigen Raum, hauptsächlich in den Vereinigten Staaten, und zu den jeweils dort vorhandenen organisationalen Bedingungen stattgefunden hat,
- dass es wenige Beiträge zu dieser Forschung aus Deutschland und damit kaum Bezugnahme auf die dort vorhandenen spezifischen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisationalen Bedingungen gibt,
- dass das Thema der organisationalen Schrumpfung in der Forschung zu Nonprofit-Organisationen bisher noch kaum bearbeitet ist.

2.2 Zentrale Ergebnisse des Schrumpfungsdiskurses

Aufgrund der bisherigen Ausführungen zum Forschungsstand von organisationaler Schrumpfung ist es nachvollziehbar, dass die Schrumpfungsforschung zentrale Fragen uneinheitlich beantwortet. Beispielsweise gibt es weder ein gemeinsames Verständnis davon, was unter einer organisationalen Schrumpfung

zu verstehen ist, noch ist ganz klar, warum manche Organisationen in ähnlichen Situationen schrumpfen und andere nicht oder wie organisationale Schrumpfungsprozesse genau zu verstehen sind (vgl. Ribeiro Serra et al. 2012, S. 5). Neben dieser allgemeinen Einschätzung des Forschungsbereichs gibt es im Detail eine ganze Reihe beachtenswerter Forschungsergebnisse. In den folgenden Abschnitten werden diese, soweit sie für die in dieser Arbeit bearbeitete Fragestellung zur organisationalen Schrumpfung von evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtungen relevant sind, kurz zusammengefasst.

Im ersten Abschnitt geht es zunächst um die Frage, wie eine organisationale Schrumpfung definiert werden kann (2.2.1). Diesen für die vorliegende Arbeit grundlegenden Aussagen folgt ein Überblick über die Vielfalt von Lebenszyklus-Modellen, die in der Literatur häufig zur Erklärung von Schrumpfungphänomenen in Organisationen herangezogen werden (2.2.2). Auch die evolutionstheoretischen Ansätze (2.2.3) sowie die Ausführungen zu internen und externen Gründen (2.2.4) zeigen Möglichkeiten auf, aus welchen Gründen es in Organisationen zu einer Schrumpfung kommen kann. Im darauffolgenden Abschnitt werden die Forschungsergebnisse zu möglichen Phasen des Schrumpfungsprozesses vorgestellt (2.2.5). Sie dienen ebenso wie die davor vorgestellten Erklärungsansätze als Hintergrundfolie für die vorliegende Untersuchung. Die sich anschließenden Erkenntnisse zu möglichen Auswirkungen von Schrumpfungsprozessen (2.2.6) sind ein weiterer wichtiger Bestandteil des Forschungsstands, ebenso wie die nachfolgend vorgestellten Forschungsergebnisse zum Survivor-Syndrom bei Downsizing-Prozessen (2.2.7). Den Abschluss des Kapitels 2.2 bildet eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (2.2.8).

2.2.1 Definitionen von schrumpfender Organisation

In diesem Kapitel geht darum, einen Überblick über die bisher in der wissenschaftlichen Diskussion verwendeten Definitionen einer schrumpfenden Organisation zu erhalten.

Der Begriff des Schrumpfens kann ganz allgemein wie folgt definiert werden:

„‘Schrumpfen’ drückt in seiner ursprünglichen Bedeutung zunächst einmal die Verringerung der Größe eines Gegenstandes aus. Genauer gesagt: die quantitativ mess- oder nachvollziehbare Reduzierung der Größe, des Umfanges oder der Masse eines Objektes.“ (Haller 2012, S. 19)

Auf dem Hintergrund dieser allgemeinen Bedeutung im Sinne einer Verringerung der Größe eines Gegenstandes hat der Begriff des „Schrumpfens“ auch Eingang in die deutschsprachige Organisationsforschung gefunden. Im Englischen wird allerdings statt „to shrink“ (schrumpfen) eher der Begriff „decline“ verwendet. „Decline“ kann dabei sehr differenziert mit Rückgang, Niedergang, Abnahme, Abfall, Verringerung, Verschlechterung oder Talfahrt übersetzt werden.

Im Laufe der über fünfzigjährigen Fachdiskussion ist es bis heute zu keiner einheitlichen und allgemein anerkannten Definition des Schrumpfungsbegriffs gekommen. Nach wie vor ziehen sich mehrere unterschiedliche Definitionsstränge durch die wissenschaftliche Literatur. Weitzel hat bereits 1989 einen Versuch gemacht, diese in fünf verschiedene Bereiche zusammenzufassen:

„In the various definitions discussed here, decline is conceived of as (1) a reduction in some organizational size measure (e.g., workforce, market share, assets), (2) a stage in the organization's life cycle, (3) internal stagnation, or inefficiency, (4) a failure to recognize warning signals (internal or external) about changes needed to remain competitive, and, (5) a failure to adapt or change to fit external environment demands.” (Weitzel 1989, S. 94)

Die Definitionen beziehen sich danach folglich auf

- die Verringerung einer organisatorischen Größe wie z.B. des Vermögens oder des Personals (vgl. Whetten 1980, S. 346; Whetten 1987, S. 344; Cameron et al. 1987b, S. 224; McKinley et al. 2014, S. 90),
- eine Phase im Lebenszyklus einer Organisation (vgl. Quinn und Cameron 1983),
- die interne Stagnation (vgl. Whetten 1980a, S. 582) oder Ineffizienz,
- das Nichterkennen von internen oder externen Signalen für eine notwendige Veränderung (vgl. Levy 1986, S. 13) und
- das Versagen, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Greenhalgh 1983, S. 232).

Nach Weitzel schrumpfen Organisationen dann, wenn sie den externen oder internen Druck, der das langfristige Überleben der Organisation gefährdet, nicht erkennen, vermeiden oder neutralisieren bzw. sich diesem nicht anpassen können (Weitzel 1989, S. 94; vgl. Trahms et al. 2013, S. 1278). Zur Präzisierung des Schrumpfungsbegriffs grenzt McKinley außerdem die Schrumpfung von einer „Krise“ und einer „Stagnation“ ab (McKinley et al. 2014, S. 90 f.). Eine Krise kommt im Gegensatz zur Schrumpfung in der Regel plötzlich und schnell, sodass für das Management nur sehr wenig Reaktionszeit bleibt, wogegen sich eine Stagnation im Vergleich zur Schrumpfung auf einen statischen Zustand bezieht. Im deutschsprachigen Raum werden zunächst einmal zwei grundsätzliche Sichtweisen der Wirtschaft auf organisationale Schrumpfungsprozesse unterschieden: Schrumpfung als „Betriebsunfall“ oder als dauerhafte Aufgabe und Herausforderung (Hüttemann 1993, S. 2). Auch Hüttemann resümiert:

„Trotz einer mehr als 15 Jahre dauernden Auseinandersetzung mit Problemen der Schrumpfung hat sich noch keine einheitliche Verwendung des Schrumpfungsbegriffs herausgebildet.“ (Hüttemann 1993, S. 6)

Die Unterschiedlichkeit der Definitionen wird mit den spezifischen Inhalten der jeweiligen Untersuchungen begründet, sodass ein Vergleich nur schwer

vorzunehmen ist. Auch im deutschsprachigen Raum gibt es dementsprechend auseinandergehende Definitionsversuche (vgl. auch Rudolph 1994, S. 29). So wird das Schrumpfen einer Organisation z.B. als „Erfordernis der Anpassung aufgrund externer Faktoren“ (Welge und Hüttemann 1993, S. 6) und andererseits auf dem Hintergrund der Organisationsdynamik als Teil der ge- oder misslungenen Krisenbewältigung definiert. Mit letzterem Ansatz kommt neben der Schrumpfung als „Ergebnis“ stärker der „Prozess“ der organisationalen Schrumpfung in den Blick. In der Literatur wird das an einer Stelle folgendermaßen formuliert:

„Vom Prozeßverlauf her lassen sich zweckmäßigerweise drei Fälle unterscheiden: Schrumpfung als Voraussetzung zum anschließenden Wiederaufstieg (**Turnaround**), Schrumpfung als geordneter vollständiger oder teilweiser **Rückzug**, Schrumpfung als allmählicher **Niedergang** oder als rascher **Zusammenbruch**.“ (Krüger 1994, S. 353; Hervorh. i.O.)

Höge beschreibt die Schrumpfung in Anlehnung an Cameron und Whetten als „(nachhaltige) Reduktion der Größe einer Unternehmung“. Außerdem betont er, dass eine „Schrumpfung (...) nicht zwangsweise das ‚Ende‘ für die Unternehmung“ bedeuten muss (Höge 1995, S. 131 f.). In einer weiteren Definition wird der Unterschied zwischen interner und externer Schrumpfung herausgestellt. Dabei bezieht sich die interne Schrumpfung auf organisationsinterne Größen wie z.B. den Umsatz oder die Anzahl des Personals und eine externe Schrumpfung auf einen Rückgang des Marktes oder der Ressourcen (Göttgens 1996, S. 9; vgl. auch Wenk 2006, S. 5). Weitere Definitionen finden sich bei Ingerfurth, der den Misserfolg von Unternehmen als Verschlechterung der Anpassungsfähigkeit sowie eine Reduzierung der Mittel, die der Organisation zur Verfügung stehen, ansieht (Ingerfurth 2013, S. 12), sowie bei Bea und Haas, die die Schrumpfung als rückläufige Nachfrage in einem Markt beschreiben (Bea und Haas 2016, S. 192).

Abschließend kann festgestellt werden, dass es aufgrund der unterschiedlichen Forschungsansätze keine einheitliche Definition für das organisationale Schrumpfen gibt. Trotz der Heterogenität ergeben sich aus den vorgestellten Definitionssträngen wertvolle Hinweise, um im Rahmen der weiteren Untersuchung eine eigene Definition für das Schrumpfen von Nonprofit-Organisationen zu entwickeln.

Nach diesem Überblick über die Heterogenität im Bereich der Definitionen organisationaler Schrumpfung wird im folgenden Abschnitt näher auf die Darstellung und Bedeutung von Lebenszyklus-Modellen im Rahmen der Schrumpfungsforschung eingegangen.

2.2.2 Lebenszyklus-Modelle

Die Entwicklung von Lebenszyklus-Modellen nimmt in der Organisationsforschung einen breiten Raum ein. Sie haben ihren Ursprung in der Biologie und werden von anderen Disziplinen auf Objekte wie z.B. Produkte, Technologien, Branchen oder Unternehmen übertragen (Pümpin und Prange 1991, S. 24; vgl. auch Meffert 1994, 46 ff.). Damit sollen Phänomene wie Wachstum, Stagnation und Schrumpfung in einen abstrakten Rahmen mit Prognosecharakter eingeordnet und grundsätzlich bewusst gemacht werden (Stein 2000, S. 33). Lebenszyklus-Modelle im Rahmen der Organisationsforschung gehen somit von folgender Annahme aus:

„Alle organisatorischen Lebenszyklus-Konzepte legen die Annahme zugrunde, dass sich organisatorische Änderungen in Unternehmen abhängig von der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens vollziehen, und dass diese Änderungen nach einem vorhersagbaren Muster erfolgen. Auch postulieren sie eine bestimmte Phasenfolge, die in abhängig von den behandelten Aspekten meist auf einer Einteilung in vier oder fünf Phasen beruht“. (Nischalke 2006, S. 9)

In der Regel werden Lebenszyklus-Modelle demnach als Phasenmodelle beschrieben, mit deren Hilfe Veränderungen in Organisationen in den Blick genommen und interpretiert werden können. Bis heute hat sich eine große Vielfalt an unterschiedlichen Modellen entwickelt. Sie können grundsätzlich in vier Kategorien eingeteilt werden (Stein 2000). Die frühen Modelle werden dabei als lineare sowie als stufenweise Phasenmodelle bezeichnet. Als ein Beispiel für ein in der Literatur häufig zitiertes lineares Modell kann das Wachstums-Modell von Greiner (Greiner 1972) angesehen werden. Greiners Modell ist auf die Dimensionen Größe und Alter ausgerichtet und basiert auf einer alternierenden Abfolge von evolutionären und revolutionären Phasen. In den evolutionären Phasen mit harmonischem Wachstum entstehen Krisen, die in revolutionären Phasen bewältigt werden. Diesem Modell nach werden alle Phasen in der im Modell beschriebenen Abfolge kontinuierlich durchlaufen. Im Unterschied dazu unterstellen stufenförmige Phasenmodelle ein diskontinuierliches, schubweises Wachstum unter Kriseneinfluss. In beiden Modellvarianten kommt die Phase des Schrumpfens zunächst nicht vor (Stein 2000, S. 35 ff.).

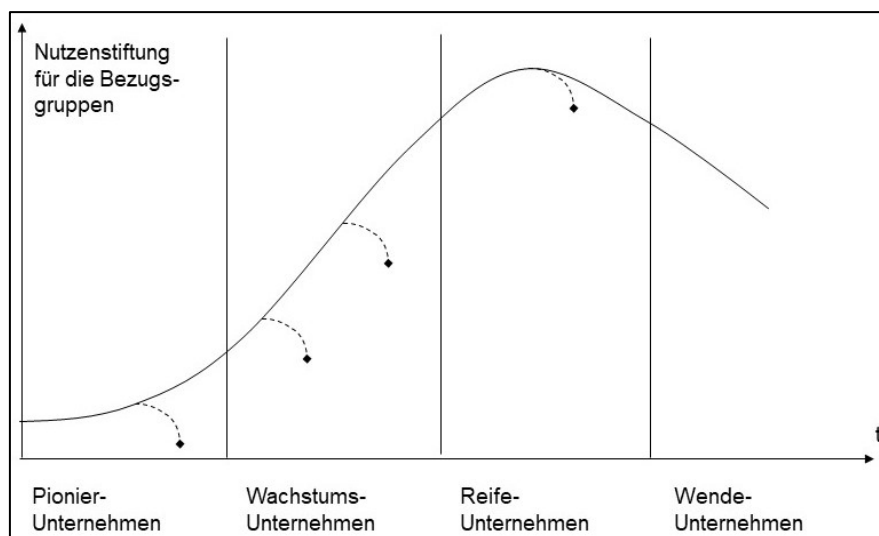
Erst in der Kategorie der degressiven Wachstumsmodelle kommt „die Fragestellung des Niedergangs und Todes von Organisationen während oder am Ende ihres Entwicklungspfades“ (Stein 2000, S. 37 f.) in den Blick. Diese neue Phase wird beispielsweise im Modell von Hurst als Reife-Phase (vgl. Vahs 2012, S. 314), bei Mintzberg als Stage of Decline (Mintzberg 1984), im Modell von Pümpin und Prange als Wendeunternehmen (Pümpin und Prange 1991, S. 83) oder bei Bleicher als Restrukturierung (vgl. Vahs 2012, S. 309 ff.) bezeichnet.

Im Laufe der Zeit hat sich diese degressive Sichtweise im wissenschaftlichen Diskurs durchgesetzt, und es entstehen immer ausgereifere Modelle wie z.B. das

gerade erwähnte Unternehmensentwicklungs-Modell von Bleicher (vgl. Pümpin und Prange 1991, S. 55 ff.; Vahs 2012, S. 309 ff.) oder die Phasen der Unternehmensentwicklung nach Pümpin und Prange (Pümpin und Prange 1991, S. 83; Niermann und Schmutte 2014, S. 60; Großmann 2014, S. 56).

Parallel dazu gibt es eine weitere interessante Entwicklung in Form von Loopmodellen. Die Modelle dieser vierten Kategorie sehen in Erweiterung der degressiven Modelle schleifenförmige Verläufe vor, in denen die Phasen der Entwicklung nicht nur einmal durchlaufen werden. Eine Art Vorläufer dafür ist das Modell von Mintzberg, das eigentlich ein degressives Modell ist. Mintzberg sieht aber in der Phase des Niedergangs den Sprung zurück in eine vorgelagerte Phase schon mit vor und deutet damit bereits die Möglichkeit eines schleifenförmigen Verlaufs an (vgl. Stein 2000, S. 40). Als explizites Loopmodell kann das Learning-and-Performance-Modell von Hurst gelten. Darin wird der zyklische Wechsel von Krise und Erneuerung betont (Stein 2000, S. 40). Nachfolgendes grafisches Beispiel zeigt ein in Deutschland weit verbreitetes degressives Modell, das in der Literatur als „Phasen der Unternehmensentwicklung“ bekannt ist.

Abb. 1: Phasen der Unternehmensentwicklung nach Pümpin und Prange



(Quelle: eigene Darstellung nach Pümpin und Prange 1991, S. 135)

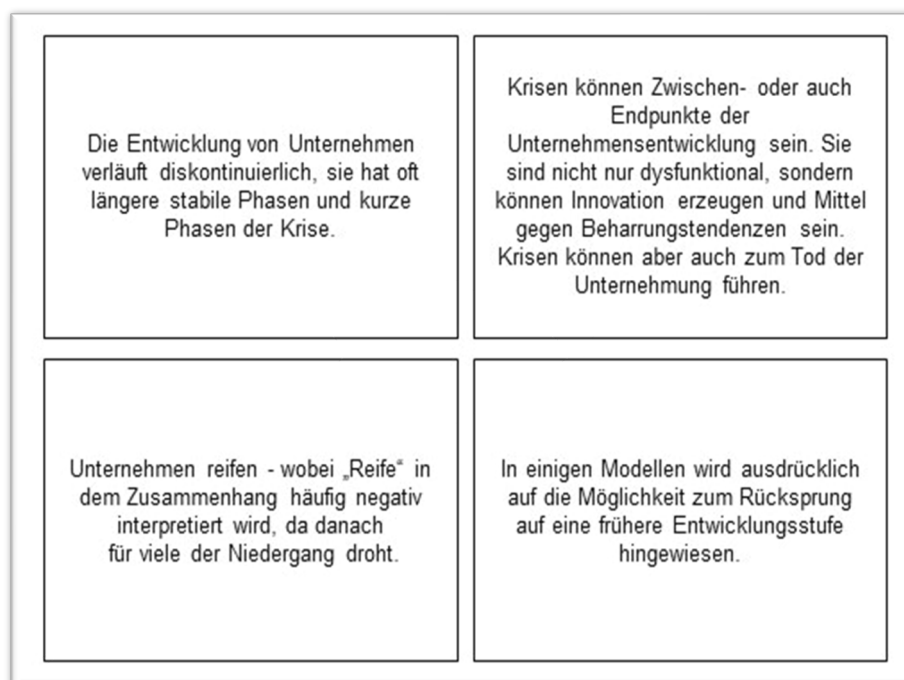
Pümpin und Prange beschreiben darin vier Entwicklungsphasen: vom Pionier-Unternehmen über das Wachstums- und Reife-Unternehmen bis hin zum Wende-Unternehmen. Sie orientieren sich dabei am Zeitverlauf und an der Nutzenstiftung für die jeweiligen Bezugsgruppen. Die Grafik zeigt, dass der Nutzen bereits in der Phase des Reife-Unternehmens zurückgeht und in der Phase des Wende-Unternehmens immer weiter abnimmt. Gleichzeitig wird durch die gestrichelten Abwärtslinien markiert, dass es grundsätzlich in allen vier Phasen zur Verringerung des Nutzens und damit zu einer Krise kommen kann. Ziel einer Unternehmung muss es demnach sein, den Eintritt in die Reife- oder Wende-

phase möglichst zu vermeiden oder diese Phasen wieder zu verlassen. Deshalb versuchen erfolgreiche Unternehmen, deren „Nutzenpotentiale gegen Ende ihrer Wachstumsphase zur Reife neigen“, durch ein entsprechendes Verhalten wieder in die Pionierphase einzutreten (Pümpin und Prange 1991, S. 139). Da diese Prozesse immer wieder notwendig werden, ergibt sich letztlich ein spiralförmiger Verlauf der Unternehmensentwicklung. Allerdings gelingt diese permanente Verjüngung nur den wenigsten Unternehmen. Trotzdem bleibt es die Hauptaufgabe für das Management von Reife- und Wende-Unternehmen, den Ausbruch aus diesen Phasen durch eine Revitalisierung des Unternehmens zu bewerkstelligen (Pümpin und Prange 1991, S. 139 ff.).

Weitere, besonders im deutschsprachigen Raum bekannte Modelle sind z.B. das „Organisationsdynamische Entwicklungs-Modell“ von Krüger (Krüger 1994, S. 344) und das Lebenszyklus-Modell von Lievegoed/Glasl (Glasl und Lievegoed 2016, S. 60 ff.). Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings auf eine weitere und genaue Darstellung einzelner Modelle verzichtet. Stattdessen wird diesbezüglich auf eine Vielzahl bereits vorhandener Veröffentlichungen verwiesen (vgl. z.B. Krüger 1994; Stein 2000; Nischalke 2006; Vahs 2012; Niermann und Schmutte 2014).

Abschließend können aus Sicht der Lebenszyklus-Modelle über die Entwicklung eines Unternehmens eine Reihe allgemeiner und zusammenfassender Aussagen gemacht werden (vgl. Pümpin und Prange 1991). Zusammengefasst werden sie in folgender Grafik:

Abb. 2: Entwicklung eines Unternehmens aus der Sicht von Lebenszyklus-Modellen



(Quelle: eigene Darstellung; Text in Anlehnung an Pümpin und Prange 1991)

Außerdem kann in Anlehnung an Miller und Friesen (Miller et al. 1984) festgehalten werden, dass nicht alle Unternehmen alle Phasen durchlaufen müssen, sich der Phasenverlauf an sich zwischen den Unternehmen unterscheiden kann, einzelne Phasen eher unabhängig voneinander sind und es keine gesetzmäßige Reihenfolge gibt (Nischalke 2006, S. 20).

Alle Modelle basieren auf einer Analogie zum Lebenszyklus von Organismen, deren Werden und Vergehen gewissermaßen „vorprogrammiert“ ist. Diese Übertragung und das damit mittransportierte Bild vom unausweichlichen Tod einer Organisation wird bereits sehr früh in Frage gestellt. So kritisiert beispielsweise Edith Penrose (1952) die Aussage von Boulding (1950), dass sich Unternehmen unausweichlich auf ihren Tod hinbewegen. Aus ihrer Sicht gibt es aufgrund empirischer Beobachtungen keinerlei Gründe, warum Organisationen unausweichlich sterben sollten. Außerdem haben ihrer Ansicht nach die Phasen im Lebenszyklus auch nicht unbedingt etwas mit dem Alter der Organisation zu tun. Diese Kritik wird im Laufe der Jahrzehnte von ganz unterschiedlichen Forscherinnen und Forschern immer wieder ähnlich erhoben (vgl. Whetten 1987, S. 336; vgl. auch Nischalke 2006, S. 21 f.; Bergt 2012, S. 18 ff.; Krüger 1994, S. 343 f.; Stein 2000, S. 33; Pümpin und Prange 1991, S. 42 ff.).

Trotz aller Schwächen werden Lebenszyklus-Modelle bis heute in der wissenschaftlichen Argumentation weiter verwendet (vgl. zu den Gründen z.B. Whetten 1987, S. 339) und finden inzwischen zunehmend Eingang in die NPO-Forschung (vgl. auch Fleßa 2015; Friz et al. 2010; Gmür 2010; Lichtensteiner 2012). Eine Übertragung des Modells von Greiner auf Nonprofit-Organisationen wurde von Hasenfeld und Schmid bereits 1989 vorgenommen (vgl. dazu Maier und Meyer 2013, 205 ff.). Weitere Übertragungen finden sich z.B. auf Ordensgemeinschaften (Saarinen 2001) und auf Verbände (Velsen-Zerweck 1998; Witt et al. 2006; Heilmair 2009). Heilmair bezieht sich dabei auf die Phasen „Gründung“, „Wachstum“, „Beständigkeit“, „Schrumpfung“, „Auflösung“ und „Neu-Orientierung“ und findet in ihrer Untersuchung heraus, dass sich ca. 20 % der von ihr befragten Verbände in der Schrumpfungsphase und ca. 16 % in der Phase der Neuorientierung sehen (Heilmair 2009, S. 93).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Lebenszyklus-Modelle dazu dienen, kritische Situationen in der Entwicklung einer Organisation auf dem Hintergrund einer längeren (Lebens-)Perspektive, die sich auf bestimmte Phasen bezieht, einzuordnen und zu erklären.

2.2.3 Evolutionstheoretische Ansätze

Die evolutionstheoretischen Ansätze, die auf Hannan und Freeman sowie Carroll, Aldrich u.a. zurückgehen, machen auf die eher evolutionären Aspekte des Wandels von Organisationen aufmerksam (vgl. Hannan und Freeman 1984; Carroll 1988; Aldrich und Auster 1986). Eine wesentliche Perspektive besteht

darin, zu untersuchen, wie Systeme mit ihrer Umwelt in Beziehung stehen und wie sie sich an die Veränderungen in der Umwelt anpassen. Im Zusammenhang mit der organisationalen Schrumpfung ergeben sich daraus wichtige Hinweise für weitere Schrumpfungsründe.

Im Folgenden wird in Anlehnung an Kieser näher auf den bekanntesten evolutionstheoretischen Ansatz, den „Population Ecology-Ansatz“ eingegangen, über dessen Grundannahmen relative Übereinstimmung besteht. Aus dieser Perspektive heraus wird argumentiert, dass sich Organisationen häufig unzureichend an Umweltveränderungen anpassen (vgl. Kieser 2002, S. 253 ff.). Folgende Gründe werden bei dieser Argumentation benannt:

- a) Innerhalb einer Organisation agieren Interessengruppen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Zielen eher politisch statt rational im Sinne des Gesamtsystems.
- b) Die Personen, die die Organisation gestalten, haben in der Regel keine vollständige Information über die Organisation und deren Umwelt.
- c) Die Trägheit der Organisation verhindert die rechtzeitige Anpassung an schnell eintretende Umweltveränderungen (vgl. Hannan und Freeman 1984).

Darüber hinaus ist unumstritten, dass das Objekt der Analyse nicht die einzelne Organisation, sondern eine ganze Population von Organisationen mit einer gemeinsamen Grundstruktur ist (z.B. Banken). Evolutionäre und damit auch innovative Prozesse werden durch Variationen ausgelöst. Besonders bei Neugründungen kommt es zu Variationen innerhalb der bestehenden Population, die Umwelt selektiert bzw. optimiert diese Variationen durch Auslese. Neben der Variation sind Bewahrung (Retention) und Reproduktion wesentliche Elemente der Organisation. Diese müssen die Funktion erfüllen, die selektierten und erfolgreichen Varianten zu konservieren und an neue Organisationen weiterzugeben. Bewahrung geschieht somit durch Institutionalisierung und die Herausbildung von bürokratischen Routinen (vgl. Kieser 2002, S. 255). Im Zusammenhang mit dem Scheitern von Organisationen sind einige wichtige Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen zu nennen (Kieser 2002, S. 260 ff.; vgl. Ingerfurth 2013, 17 f.):

Liability of Newness

Tendenziell scheitern junge Unternehmen häufiger als ältere. Hannan und Freeman verweisen zudem darauf, dass Unternehmen eine hohe Überlebenswahrscheinlichkeit haben, wenn sie über ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit verfügen. Beides können ältere Unternehmen leichter nachweisen als jüngere (vgl. Carroll 1983; Hannan und Freeman 1984).

Liability of Aging

Auch im Alter kann die Rate des Scheiterns ansteigen (vgl. z.B. Carroll 1987). Dies wird überwiegend mit dem Konzept der strukturellen Trägheit (structural inertia) begründet. Dieses Konzept besagt, dass Organisationen einen Kern haben, der sich verfestigt und dann nur noch schwer veränderbar ist. Zum Kern gehören z.B. die Mission und Ziele sowie die Verteilung von Autorität (vgl. Hoebel 2014, S. 135 f.). Die strukturelle Trägheit ist nicht nur negativ zu sehen, ihre Qualität liegt in der Verlässlichkeit und Berechenbarkeit. Wandel findet diesem Konzept nach eher in der Peripherie einer Organisation statt (vgl. Kieser 2002, S. 269).

Liability of Smallness

Kleinere Unternehmen haben geringere Überlebenschancen als größere (vgl. z.B. Aldrich und Auster 1986).

Theory of Founding Conditions

Nach dieser Theorie haben die Gründungsbedingungen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Organisationen (vgl. z.B. Tucker et al. 1988).

Fitness Set Theory

Hannan und Freeman untersuchten die Überlebensfähigkeit von generalisierten und spezialisierten Organisationsformen. Diese wurde in Abhängigkeit von der Dynamik in ihren Nischen untersucht. Dabei stellten die Autoren u.a. die Hypothese auf, dass in sehr schnell sich verändernden Umwelten spezialisierte Organisationsformen gegenüber generalisierten eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben (vgl. Hannan und Freeman 1989).

Insgesamt stellen die evolutionstheoretischen Ansätze eine Theorie auf der Makroebene dar. Nicht nur die einzelne Organisation, sondern eine ganze Population von Organisationen dient als Untersuchungsgegenstand, innerhalb dessen der Frage nachgegangen wird, warum eine Organisation scheitert und eine vergleichbare andere in einer ähnlichen Situation erfolgreich ist. Gleichzeitig sehen sich diese Ansätze auch vielfältiger Kritik ausgesetzt. Beispielsweise wird kritisiert, dass sich die untersuchten Populationen häufig nicht eindeutig abgrenzen lassen und es keine Kriterien für die Selektion durch die Umwelt gibt. Auch werden Begriffe wie „Tod“ oder „Trägheit“ einer Organisation nicht sauber definiert (vgl. Kieser 2002, S. 271 f.).

2.2.4 Schrumpfen durch interne und/oder externe Gründe

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Forschungsstandes besteht in der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Gründen, die zur Schrumpfung von Organisationen führen. In dieser Diskussion werden interne und externe Gründe unterschieden. Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die in der

Literatur benannten internen Gründe gegeben. Daran schließt sich ein Abschnitt zu externen Gründen an. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit Überlegungen zur Gewichtung der beiden Varianten.

Interne Gründe

Als intern können Gründe bezeichnet werden, deren Ursachen innerhalb der schrumpfenden Organisation zu finden sind. Die Palette reicht dabei von Fehlentscheidungen im Management bis hin zu organisatorisch-strukturellen Gründen. In der wissenschaftlichen Literatur wird im organisatorisch-strukturellen Bereich beispielsweise ein Zusammenhang von Zerfall und schnellem Wachstum gesehen. Unter Berufung auf Luhmann (Luhmann 1993, S. 238) schreibt Bergt:

„Je größer die Organisation wird, desto mehr nimmt die Zerfallswahrscheinlichkeit zu.“ (Bergt 2012, S. 212)

Mit dem Ausbau der Personalstellen geht immer eine Steigerung der organisationalen Komplexität einher. Die Systemgröße und die Systemkomplexität lassen sich daher aufeinander beziehen. Wächst also eine Organisation zu schnell, können ggf. die internen Abläufe und Strukturen nicht im gleichen Tempo an die neue Situation angepasst werden, und dadurch kann das schnelle Wachstum die Gefahr des Zerfalls beinhalten. Neben dem zu schnellen Wachsen gibt es darüber hinaus Hinweise auf eine nicht optimale Betriebsgröße als Schrumpfungsgrund (Höge 1995, S. 133).

Neben organisatorisch-strukturellen Gründen dieser Art kann festgehalten werden, dass es häufig Managementprobleme oder -fehler sind, die die Unternehmen in Schwierigkeiten bringen. Als ein Hauptfehler wird das Übersehen der ersten Anzeichen von grundsätzlichen Veränderungen identifiziert (Bibeault 1998, S. 35). Darüber hinaus können auch ineffektive Interaktionen des Managements wie z.B. Untätigkeit oder die ineffektive Nutzung von Ressourcen zu einer organisationalen Schrumpfung führen (Trahms et al. 2013, S. 1289 f.; vgl. Cameron 1983, S. 361 f.).

Einen weiteren internen Grund für das organisationale Schrumpfen von Unternehmen findet man in den Desinvestitionsmotiven, die sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Sie reichen z.B. von der Verschiebung strategischer Schwerpunkte bis hin zu einer strategischen Neuausrichtung, können aber ebenso in Form von Unterlassung auf den Abbau von überalterten Produkten und Produktionsanlagen oder die Verbesserung der gesellschaftlichen Legitimation abzielen (Höge 1995, S. 133).

Darüber hinaus spielen sogenannte Austrittsbarrieren, „die eine Unternehmung davon abhalten, ihren Geschäftsbereich aufzugeben“ (Göttgens 1996, S. 16), eine wichtige Rolle. Folgende Austrittsbarrieren sind hier zu nennen:

- ökonomische Barrieren, z.B. erst kürzlich getätigte Investitionen,
- strategische Barrieren, z.B. ein defizitäres Geschäftsfeld ist strategisch wichtig,
- emotionale Barrieren, z.B. eine hohe Bindung an das bisher Erreichte,
- rechtlich-politische, soziale und gesellschaftliche Barrieren, z.B. die Sorge um den sozialen Frieden in einer Region (Göttgens 1996, 16 ff.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es trotz fehlender empirischer Verifikation einen allgemeinen Konsens in der Literatur gibt, dass schrumpfende Organisationen intern durch eine Vielzahl dysfunktionaler organisatorischer Prozesse gekennzeichnet sind, aus welchen sich wiederum die Zunahme von Ineffektivität und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden speist (Whetten 1987, S. 345).

Externe Gründe

Als extern werden Gründe organisationaler Schrumpfung bezeichnet, deren Ursachen außerhalb der Organisation, also in deren Umwelt liegen. Damit ergibt sich hier eine bemerkenswerte Nähe zu einigen Argumentationen der evolutionstheoretischen Ansätze.

Externe Gründe können in mehrere Kategorien unterteilt werden: Wirtschaftlicher Wandel, Veränderungen im Wettbewerb, Beschränkungen bzw. Veränderungen durch das Handeln der Regierungen, sozialer und technologischer Wandel (Bibeault 1998, S. 28). Ganz ähnlich werden die externen Gründe an anderer Stelle zusammengefasst (vgl. Höge 1995): Rezession, Marktsättigung, Einführung von Substitutionstechnologien, Veränderungen staatlicher Rahmenbedingungen. Dabei bleibt festzuhalten, dass schrumpfende Märkte nicht automatisch zur Schrumpfung eines Unternehmens führen müssen. Einige Unternehmen sehen z.B. gerade bei schrumpfenden Märkten eine Möglichkeit in der Wachstumsstrategie „Fusion“. Insgesamt gesehen stellen schrumpfende Märkte aber trotz dieser Einschränkung ein Potential für Schrumpfungsprozesse bei Unternehmen dar (Höge 1995, S. 132).

Als weitere externe Gründe werden darüber hinaus technologische Veränderungen, die Abnahme bestimmter Industrien, die Wettbewerbsdynamik und der dadurch entstehende Wettbewerbsdruck sowie nur schwer vorhersehbare Ereignisse im Umfeld der Unternehmen benannt. Auch die demographische Entwicklung oder die Veränderung von Produkttechnologien können externe Gründe sein (Trahms et al. 2013, S. 1289).

Gewichtung von internen und externen Gründen

Grundsätzlich wird in der Literatur nicht bestritten, dass es interne und externe Gründe für das organisationale Schrumpfen gibt. Tendenziell scheinen aber in

den meisten Fällen eher interne Probleme als Ursache für eine Schrumpfung vorzuliegen. Bereits in einer Untersuchung aus dem Jahre 1978 wurde festgestellt, dass externe Faktoren nur in ca. 9 % der untersuchten Fälle allein für eine Organisationsschrumpfung verantwortlich sind. In ca. 20 % der Fälle ist sie sowohl extern als auch intern begründet. Und in der großen Mehrzahl von ca. 70 % der Fälle ist die Schrumpfung ausschließlich intern zu begründen (Bibeault 1998, S. 25).

In einer Untersuchung über die Gründe für die Auflösung spanischer Nonprofit-Organisationen werden – neben dem (erfolgreichen) Missionsabschluss – der Zusammenbruch der Ressourcen sowie ungelöste Konflikte und Bedrohungen aus dem Umfeld benannt. Auch hier ergibt sich eine Mischung aus internen und externen Gründen (Fernandez 2008, S. 123; vgl. auch Cameron und Zammuto 1983, S. 361).

Im aktuellen Forschungsstand zeigt sich, dass sich die Forschung, die sich mit den Gründen von Schrumpfungsprozessen auseinandersetzt, in eine eher deterministische und eine eher voluntaristische Sichtweise unterscheiden lässt. Aus der deterministischen Perspektive heraus sind die Gründe für das Schrumpfen überwiegend in externen Faktoren zu suchen (Mellahi und Wilkinson 2004, S. 22). Dagegen werden aus der voluntaristischen Perspektive das Management eines Unternehmens und seine Entscheidungen für so zentral gehalten, dass Erfolg und Misserfolg maßgeblich als von ihnen abhängig eingeschätzt werden, wobei die internen Gründe gewichtiger seien als der externe Kontext (Mellahi und Wilkinson 2004, S. 27 f.). Diese Einschätzung zeigt zudem, dass es in der Schrumpfungsforschung eine Auseinandersetzung um den Stellenwert interner und externer Gründe gibt. Es ist dabei fraglich, ob sie gleichrangig nebeneinanderstehen oder ob die externen Gründe eher als schwierige Umweltbedingungen angesehen werden sollten, an denen ein unfähiges Management letztlich scheitert.

Ein Weg zur Integration beider Strömungen wird mit dem Rahmenmodell von Mellahi und Wilkinson aufgezeigt (Mellahi und Wilkinson 2004, S. 31 f.). Darin wirken externe und interne Faktoren zusammen. Aus Sicht der beiden Forschenden sind diese Faktoren nicht nur vereinbar, sondern bieten gerade in ihrer Zusammenschau ein umfassenderes Verständnis einer organisationalen Schrumpfung, als jede einzelne Perspektive für sich je leisten könnte.

Zusammenfassend kann die Erforschung der Gründe organisationaler Schrumpfungsprozesse als eine der zentralen Forschungsfragen der bisherigen Schrumpfungsforschung angesehen werden, wobei sie sich ganz überwiegend mit den Gründen der Schrumpfung von Unternehmen beschäftigt. Nonprofit-Organisationen sind hier bisher weitgehend nicht im Blick.

2.2.5 Phasen des Schrumpfungsprozesses

Weitzel veröffentlicht Ende der 80er Jahre ein bis heute bekanntes „Model of Stages of Decline“ (Weitzel 1989, S. 97). Darin beschreibt er fünf Stufen, die eine Art Kontinuum des Niedergangs bzw. der Schrumpfung darstellen. Im Verlauf dieser Stufen schreitet die problematische Situation in der Organisation immer weiter fort. In der folgenden Grafik stellt sich das Modell von Weitzel als Abfolge von Phasen dar.

Abb. 3: Model of Stages of Decline

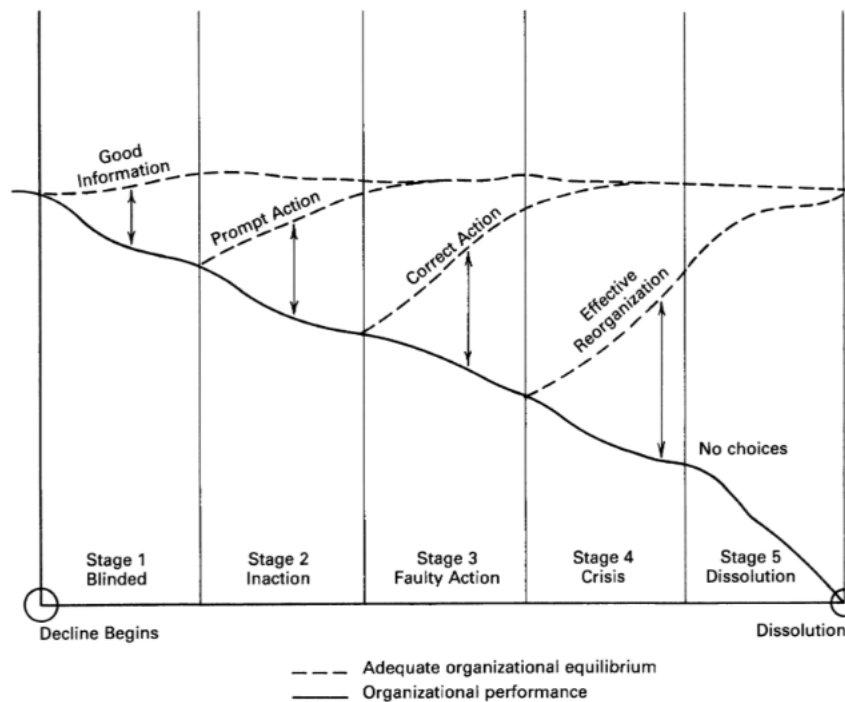


Figure 1. Widening performance gap as decline deepens.

(Quelle: Weitzel 1989, S. 102)

Auf der Stufe 1, der Verblendung, werden die ersten Anzeichen des beginnenden Niedergangs übersehen oder ignoriert. Die 2. Stufe wird als Phase der Untätigkeit bezeichnet. Die Schrumpfung wird ersichtlich, aber Korrekturmaßnahmen bleiben aus. Auf der 3. Stufe werden falsche Entscheidungen getroffen oder Entscheidungen nicht korrekt umgesetzt. Die Schrumpfung geht weiter, bis es zur Krise kommt (4. Stufe). Nach dem Modell besteht jetzt letztmals die Chance auf Umkehr/Veränderung. Gelingt das nicht, kommt es auf der 5. Stufe unumkehrbar zur Auflösung der Organisation (Weitzel 1989, S. 97; vgl. auch Maheshwari 2000, S. 43).

Nach dem Modell besteht die größte Veränderungschance im Abschnitt der 3. Stufe. In dieser Phase ist der Organisation klar, dass ein rückläufiger Prozess begonnen hat, gleichzeitig ist der Stresspegel noch nicht so hoch wie in der

folgenden kritischen Phase, sodass immer noch Zeit besteht, sinnvolle Handlungsalternativen zu erarbeiten (Weitzel 1989, S. 103 f.).

Dieser phasen- oder stufenweise Prozess, der häufig langsam und schleichend beginnt, wird auch von anderen bestätigt (vgl. Krüger 1994, S. 354). Krisen kommen demnach meist nicht schlagartig auf Unternehmen zu. Oft seien schon sehr früh die ersten Anzeichen erkennbar. Auch wenn deshalb in vielen Fällen genügend Reaktionszeit zur Verfügung stünde, scheint es vielfach erst zum Auftreten von Krisenszenarien kommen zu müssen, ehe die Organisation bereit sei zu handeln. Einem frühzeitigen Wandel scheinen dagegen oft personelle Hindernisse im Wege zu stehen.

„Auf Schrumpfung umzuschalten, widerspricht nicht nur der tiefsitzenden Wachstumsmentalität. Vielmehr bedeutet es für die Unternehmungsträger in aller Regel, daß sie Fehler eingestehen oder Niederlagen zugeben müssen. Leugnen einer Änderungsnotwendigkeit oder Krise ist daher eher anzutreffen als ein früher Kurswechsel. Je länger man zögert, umso gravierender sind aber die Folgen und umso schwieriger die mentale Situation. Ein echter Teufelskreis entsteht.“ (Krüger 1994, S. 354)

Dabei kann die Schrumpfung auch als eine Chance angesehen werden, sich von unprofitablen Bereichen zu trennen, Strukturen zu verändern oder sich wieder mehr auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, um dadurch Kräfte für die Zukunft zu sammeln (Krüger 1994, S. 354).

Armenakis und Fredenberger schließen an das Modell von Weitzel an, konzentrieren sich aber noch mehr auf den möglichen Turnaround in der Krisen-Phase. Dabei führen sie in ihrem Ablaufmodell, dass sie „A partial Model of Organizational Decline and Turnaround“ nennen, die neue Funktion eines Change Agents für den Turnaround ein. Dieser soll die Organisation darin unterstützen, einen adäquaten Diagnoseprozess und entsprechende Reorganisations- oder Korrekturmaßnahmen einzuleiten (Armenakis und Fredenberger 1998, S. 41).

Die Überlegung, dass eine organisationale Schrumpfung durch einen Turnaround aufzufangen sei, kann durch das Modell von Weitzel ergänzt werden, das sich hauptsächlich auf die Phasen der Schrumpfung beschränkt und darin lediglich definiert, bis zu welcher Phase ein Turnaround überhaupt noch möglich ist. Bibeault setzt mit sein fünf Phasen des Turnarounds¹ einen anderen Akzent (Bibeault 1998, S. 92) und beschreibt folgende Phasen:

¹ Neben diesen Phasenmodellen gibt es einige weitere und für diese Arbeit wenig ergiebige Versuche, das Schrumpfen von Organisationen ganz anders zu beschreiben. Zu nennen ist hier beispielsweise das Modell von Trahms (Trahms et al. 2013, 1288 f.), oder ein Versuch von Lamberg und Pajunen, die Theorie der Märchenstruktur von Wladimir Propp mit einem organisationalen Schrumpfungs- und Turnaround-Prozess zu verbinden (Lamberg und Pajunen 2005, S. 951).

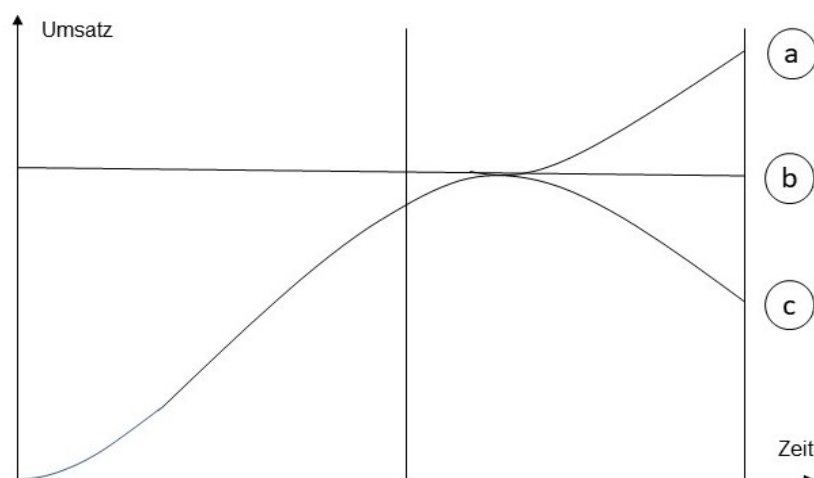
1. The management change stage,
2. The evaluation stage,
3. The emergency stage,
4. The stabilization stage,
5. The return-to-normal-growth stage.

In der ersten Phase sollte demnach das Management den Ernst der Lage erkennen und sich fragen (lassen), ob es die Krise bewältigen kann. Dabei sollte immer auch die Frage nach einer Veränderung innerhalb des Top-Managements gestellt werden. In der zweiten Phase geht es um Identifikation und Diagnose der Problemlage, um die Entwicklung von Lösungsideen, den Entwurf eines Aktionsplans und die Kommunikation dieses Plans. Anschließend geht es um Maßnahmen zur Überlebenssicherung und damit um den Stopp des weiteren Verfalls (z.B. durch den Verkauf von verlustreichen Firmenteilen). Erst wenn das gelingt, kann der Blick in der vierten Phase in die Zukunft gerichtet werden. Grundlage dafür ist eine wieder gefundene Stabilität ggf. auf einem niedrigeren Niveau. Die letzte Phase ermöglicht die endgültige Rückkehr zum Normalwachstum und das Ende des Turnarounds (Bibeault 1998, 92 ff.).

Ebenfalls weiterführend für diese Arbeit erscheinen zudem die drei unterschiedlichen Stagnations- und Schrumpfungsverläufe, wie sie Meffert bereits 1983 beschrieben hat. Sie sind deshalb interessant, weil sie den Schrumpfungsprozess nochmals differenzieren und aufzeigen, dass eine Schrumpfung nicht zwangsweise und dauerhaft zu einem Abwärtstrend führen muss.

Die folgende Grafik zeigt eine vorübergehende Stagnation, die später wieder in ein Wachstum übergeht (Verlauf a), eine gleichbleibende, wachstumsneutrale Niveauerhaltung (Verlauf b) und einen echten Schrumpfung (Verlauf c) (Wenk 2006, S. 21).

Abb. 4: Stagnations- und Schrumpfungsverläufe



(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wenk 2006, S. 20)

Insgesamt bilden die beschriebenen Phasen des Schrumpfungsprozesses, wie sie hier für Unternehmen aus dem Wirtschaftsbereich aufgezeigt wurden, eine wesentliche Anschlussmöglichkeit an die vorliegende Untersuchung, in der ausschließlich Schrumpfungsprozesse in Nonprofit-Organisationen in den Blick genommen werden.

2.2.6 Auswirkungen von Schrumpfungsprozessen

In den vornehmlich konzeptionellen Forschungsdiskursen organisationaler Schrumpfungsprozesse werden auch die Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert (vgl. Cameron et al. 1987a; Hüttemann 1993; Krüger 1994; Höge 1995; McKinley et al. 2014). Die Auswirkungen stellen sich in der Literatur als eher negative Effekte dar, die im Rahmen der Schrumpfung zu bewältigen sind.

Cameron (Cameron et al. 1987a, S. 128) zählt am Beispiel einer privaten Hochschule in einer nicht abgeschlossenen Liste zwölf Funktionsstörungen in Organisationen auf, die in organisationalen Schrumpfungsprozessen stärker zum Tragen kommen als unter Wachstums- oder Stabilitätsbedingungen. Somit kann die im Folgenden abgedruckte Liste als Zusammenstellung unterschiedlicher Auswirkungen einer organisationalen Schrumpfung angesehen werden.

Abb. 5: Dysfunctional Consequences of Organizational Decline

Attributes	Explanations	Questionnaire Items
Centralization	Decision making is passed upward, participation decreases, control is emphasized.	Major decisions are very centralized.
No long-term planning	Crises and short-term needs drive out strategic planning.	Long-term planning is neglected.
Innovation curtailed	No experimentation, risk-aversion, and skepticism about non-core activities.	Innovative activity is increasing.*
Scapegoating	Leaders are blamed for the pain and uncertainty.	Top administrators are often scapegoats.
Resistance to change	Conservatism and turf protection lead to rejection of new alternatives.	There is lots of resistance to change in this school.
Turnover	The most competent leaders tend to leave first, causing leadership anemia.	There is a great deal of turnover in administrative positions.
Low morale	Few needs are met, and infighting is predominant.	Morale is increasing at this institution.*
Loss of slack	Uncommitted resources are used to cover operating expenses.	We have no place that we could cut expenditures without severely damaging the school.
Fragmented pluralism	Special interest groups organize and become more vocal.	Special interest groups within the school are becoming more vocal.
Loss of credibility	Leaders lose the confidence of the subordinates.	Top administrators have high credibility.*
Nonprioritized cuts	Attempts to ameliorate conflict lead to attempts to equalize cutbacks.	When cutbacks occur they are done on a prioritized basis.*
Conflict	Competition and in-fighting for control predominate when resources are scarce.	Conflict is increasing within this institution.

*Item was reverse-coded

(Quelle: eigene Darstellung nach Cameron et al. 1987a, S. 128)

Auf einige Punkte dieser Liste wird im Folgenden kurz eingegangen. Zunächst ist festzuhalten, dass schrumpfende Organisationen gemäß dieser Liste zu einer größeren Zentralisierung neigen und gleichzeitig weniger auf eine langfristige Planung setzen. Eine schrumpfende Organisation scheint demnach auch wenig innovativ zu sein. Stattdessen werden „Sündenböcke“ gesucht und Widerstände

gegenüber Veränderungen praktiziert. Parallel dazu verweist die Liste auf einen erhöhten Personaleinsatz im administrativen Bereich sowie auf eine abnehmende Moral. Zudem werden die finanziellen Spielräume geringer, die Interessen von Untergruppen werden lauter und die Glaubwürdigkeit der Leitenden lässt nach, was u.a. zu einem vermehrten Auftreten von Konflikten führt.

Trotz aller Unterschiedlichkeit wird deutlich, dass es bei den Auswirkungen einer organisationalen Schrumpfung häufig um die Frage geht, ob sich die Organisation durch die Schrumpfung an veränderte Bedingungen anpassen kann, oder ob das durch unterschiedlichste Anpassungshemmnisse erschwert wird.

Hüttemann steuert mit seiner Untersuchung von Anpassungshemmnissen, die einen notwendigen Schrumpfungsprozess verzögern können, wichtige Erkenntnisse zur Frage der Auswirkungen bei. Er nennt hier beispielsweise Umstellungskosten, die durch die Schrumpfung verursacht werden, Zielkonflikte oder die Zentralisation von Entscheidungen und eine dadurch verursachte abnehmende Partizipation der Mitarbeitenden. Weitere Beispiele für Anpassungshemmnisse sind Personalabbauprobleme (z.B. durch Kündigungsschutz), Begleiterscheinungen beim verbleibenden Personalbestand (z.B. Veränderung der Motivation der Verbleibenden, Abnahme der Arbeitsplatzsicherheit, Zunahme aktiver Kündigungen) oder der Widerstand bei den Führungskräften gegenüber Anpassungen in der Schrumpfung, die diese Begleiterscheinungen vermeiden wollen (Hüttemann 1993, S. 26 ff.). Grundsätzlich stehen sich bezüglich der Wirkung von Schrumpfungsprozessen zwei Positionen gegenüber: Entweder kann die Schrumpfung als ein Hindernis oder als ein Katalysator für Anpassung und Innovation verstanden werden (McKinley et al. 2014, S. 88).

Im Zusammenhang mit dem Anpassungsverhalten in Schrumpfungsprozessen kann ein weiterer Effekt, der nicht selten auftritt, beobachtet werden. Er wird als organisatorische (strukturelle) „*Hysterese*“ bezeichnet. Darunter ist im Allgemeinen ein Zurückbleiben der Schrumpfungswirkung hinter dem angestrebten Effekt zu verstehen (vgl. Höge 1995, S. 136; Hüttemann 1993, S. 26). Beispielsweise ist davon auszugehen, dass sich die notwendigen Regelungen in einem Unternehmen, das von einer Belegschaft von 300 auf 1000 Personen wächst, entsprechend ausweiten und differenzieren. Umgekehrt kann aber nach dem Konzept der organisatorischen Hysterese nicht davon ausgegangen werden, dass sich diese Regelungen bei einer Schrumpfung der Belegschaft wieder im gleichen Maße verringern. Anders formuliert wird durch organisationales Schrumpfen nur selten ein symmetrisches Anpassungsverhalten erreicht.

Es kann somit festhalten werden, dass eine Schrumpfung nicht automatisch zu einer Komplexitätsreduktion führt. Kurzfristig wird sogar damit zu rechnen sein, dass die Komplexität zunehmen kann (Höge 1995, S. 137). Damit wird auf einen

wichtigen Sachverhalt hingewiesen, der im Vollzug von Schrumpfungsprozessen leicht zu übersehen ist.

Neben dieser, eher an inhaltlichen Faktoren ausgerichteten Perspektive auf Auswirkungen beschäftigt sich eine andere Perspektive eher mit Überlegungen zur formalen Wirkung von Schrumpfungsprozessen in Organisationen. Zu nennen sind hier folgende vier formale Aspekte: Bei der „Funktionsverbesserung“ geht es um die Frage, ob die vorhandenen Funktionen einer Organisation effektiver gestaltet werden können. Bei der „Funktionsbeschränkung“ sowie „Funktionsaufgabe/-ausgliederung“ geht es darum, Funktionen in der Organisation zu reduzieren bzw. ganz aufzugeben oder aus der Organisation auszugliedern. Abschließend geht es bei „Struktur- und Prozessveränderungen“ um Überlegungen, wie diese vereinfacht oder zusammengelegt werden könnten (Krüger 1994, S. 354 f.).

Der eben beschriebene Forschungsstand zeigt auf, dass in der Bewältigung organisationaler Schrumpfungsprozesse immer mit weiteren Auswirkungen auf die betroffene Organisation zu rechnen ist. Wesentlich ist dabei die Frage nach der Anpassung sowie die Identifizierung möglicher Anpassungshindernisse.

2.2.7 Survivor-Syndrom bei Downsizing-Prozessen

In der Literatur wird das Schrumpfen von Organisationen auch mit dem Abbau von Personal (Downsizing) in Verbindung gebracht (vgl. z.B. Krause et al. 2003; Weiss und Udris 2001). In Anlehnung an Berner (Berner 1999) kann Downsizing als antizipativ oder reaktiv geplante Freisetzung von Mitarbeitenden aus betriebsbedingten Gründen definiert (Weiss und Udris 2001, S. 104) und als eine besondere Form der Auswirkung einer Organisationsschrumpfung angesehen werden. Untersuchungen zeigen, dass sich die Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten verändert, weil in vielen Wirtschaftsbereichen das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, gewachsen ist. Die in früheren Jahren in weiten Teilen der Wirtschaft vorherrschenden impliziten gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen (z.B. Gewährung von relativer Arbeitsplatzsicherheit gegen die Bereitstellung entsprechender Arbeitsleistung) verlieren zunehmend ihre Geltung. Dieser sogenannte „psychologische Kontrakt“ löst sich mehr und mehr auf (Weiss und Udris 2001, S.104). Die sich aufgrund dieser Auflösung verändernden Beziehungen zwischen Arbeit gebenden und Arbeit nehmenden Akteurinnen und Akteuren orientiert sich stattdessen immer mehr am Nutzen der Arbeitsleistung. Nur solange die Mitarbeitenden dem Unternehmen den geforderten Nutzen bieten, verbleiben sie im Unternehmen (Krause et al. 2003, S. 358). Als Gründe für diese Entwicklung werden wirtschaftliche Prozesse wie z.B. die Globalisierung oder der steigende Konkurrenzdruck, aber auch Missmanagement verantwortlich gemacht (vgl. Weiss und Udris 2001, S. 105).

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht freigesetzt bzw. entlassen werden, werden in der Literatur häufig als „Survivors“ (Überlebende) benannt. Daneben werden die Entlassenen als „Opfer“ und die für die Entlassungen Verantwortlichen als „Täter“ bezeichnet (vgl. Weiss und Udris 2001, S. 104). In Downsizing-Prozessen werden einige Anstrengungen unternommen, die „Opfer“ zu unterstützen (z.B. durch Abfindungen). Wenig Aufmerksamkeit wird bisher den verbleibenden „Survivors“ geschenkt. Aber gerade bei den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden wirken sich Personalabbauprozesse nachhaltig aus:

„Auf *Gruppenebene* war eine Tendenz zur Verschlechterung des sozialen Klimas feststellbar. Dies zeigte sich u.a. im steigenden Konkurrenzdruck, in der Zunahme von Intrigen (Mobbing), im Kampf um Ressourcen, im Verlust eingespielter Arbeitsteams und in Schuldzuschreibungen.“ (Weiss und Udris 2001, S. 106; Hervorh. i.O.)

Das Zitat zeigt, dass sich gerade unter Mitarbeitenden, die in einer vom Personalabbau betroffenen Organisation verbleiben, beispielsweise das soziale Klima verschlechtern und die Konkurrenz untereinander steigen kann. Bei Mitarbeitenden, besonders der jüngeren Generation, kann das unter diesen Bedingungen zu einer Abnahme der Bindung an die Organisation führen, was wiederum die Bereitschaft zu einem Wechsel der Arbeitsstelle erhöhen könnte (Weiss und Udris 2001, S. 106; vgl. auch Krause et al. 2003, S. 360).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei einer Organisationsschrumpfung die in der Organisation verbleibenden Mitarbeitenden einer für sie schwierigen Situation ausgesetzt sind, der häufig wenig Beachtung geschenkt wird. Die Besonderheit dieser Situation kann als weitere Auswirkung eines organisationalen Schrumpfungsprozesses angesehen werden.

2.2.8 Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse des Schrumpfungsdiskurses nochmals kurz zusammengefasst und in Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung gebracht.

Definitionen von schrumpfenden Organisationen

Nach über dreißigjähriger Diskussion kann festgestellt werden, dass es keine einheitliche Definition für das organisationale Schrumpfen gibt. Nach wie vor ziehen sich vier bis fünf unterschiedliche Definitionsstränge durch die wissenschaftliche Literatur. Knapp zusammengefasst geht es um folgende:

Verringerung der Unternehmensgröße, Schrumpfung als Phase im Lebenszyklus einer Organisation, interne Stagnation oder Ineffizienz, Nichterkennen von internen oder externen Signalen für eine notwendige Veränderung, Schrumpfung als Anpassungsunfähigkeit an eine veränderte Umwelt. Darüber hinaus ist

festzuhalten, dass sich die vorgestellten Definitionen weitgehend auf Wirtschaftsunternehmen beziehen.

Aufgrund dieser Heterogenität ist es nicht problemlos möglich, die bisherigen Definitionen für diese Untersuchung nutzbar zu machen. Trotzdem ergeben sich aus einigen der vorgestellten Definitionsstränge Hinweise, die hilfreich sind, um im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine Definition für das Schrumpfen von Nonprofit-Organisationen zu entwickeln.

Lebenszyklus-Modelle

Die Entwicklung von Lebenszyklus-Modellen nimmt in der Organisationsforschung einen breiten Raum ein. Über die Jahrzehnte hinweg wurden viele verschiedene Modelle entwickelt. In der Regel sind sie als Phasenmodelle beschrieben. Dabei kommt die Phase des Schrumpfens in den ersten Modellen zunächst nicht vor. Erst in späteren Modellen wird sie beispielsweise als „Restrukturierung“, „Reife-Phase“, „Stage of Decline“ oder „Wendeunternehmen“ bezeichnet. Zusammengefasst können aus der Sicht von Lebenszyklus-Modellen folgende allgemeine Aussagen über die Entwicklung eines Unternehmens gemacht werden:

- Die Entwicklung von Unternehmen verläuft diskontinuierlich, sie hat oft längere stabile Phasen und kurze Phasen der Krise.
- Krisen können Zwischen- oder auch Endpunkte der Unternehmensentwicklung sein. Sie sind nicht nur dysfunktional, sondern können Innovation erzeugen, aber auch zum Tod eines Unternehmens führen.
- Unternehmen reifen – wobei Reife eher negativ gesehen wird, da danach der Niedergang zu drohen scheint.
- In einigen Modellen wird die Möglichkeit zum Rücksprung auf eine frühere Entwicklungsstufe benannt. Dadurch wird aufgezeigt, dass und wie das Sterben einer Organisation verhindert werden kann.

Alle Modelle basieren auf einer Analogie zum Lebenszyklus von Organismen, deren Werden und Vergehen gewissermaßen vorprogrammiert ist. Diese Übertragung und das damit transportierte Bild vom unausweichlichen Tod einer Organisation wird bereits sehr früh kritisiert. Trotz dieser Schwächen werden Lebenszyklus-Modelle bis heute in der wissenschaftlichen Argumentation verwendet und inzwischen auch auf Nonprofit-Organisationen übertragen. Abschließend kann gesagt werden, dass Lebenszyklus-Modelle bis heute dazu dienen, kritische Situationen in der Entwicklung einer Organisation auf dem Hintergrund einer längeren (Lebens-)Perspektive, die sich auf bestimmte Phasen bezieht, einzuordnen und zu erklären.

Evolutionstheoretische Ansätze

Die evolutionstheoretischen Ansätze machen auf die evolutionären Aspekte des Wandels von Organisationen aufmerksam. Insbesondere ist hier die Trägheit der Organisationen und die Selektion durch die Umwelt zu nennen. Darüber hinaus stellen die evolutionstheoretischen Ansätze eine Theorie auf der Makroebene dar. Nicht die einzelne Organisation, sondern eine ganze Population von Organisationen dient als Untersuchungsgegenstand.

Gleichzeit sehen sich diese Ansätze auch der Kritik ausgesetzt. Beispielsweise wird kritisiert, dass sich die untersuchten Populationen häufig nicht eindeutig abgrenzen lassen und es keine Kriterien für die Selektion durch die Umwelt gibt. Auch werden aus Sicht der kritischen Stimmen Begriffe wie „Tod“ oder „Trägheit“ einer Organisation nicht sauber definiert.

Insgesamt weisen die evolutionstheoretischen Ansätze mit ihrem Fokus auf den Umwelteinflüssen einer Organisation auf einen weiteren Begründungszusammenhang von Schrumpfungspänomenen in Organisationen hin.

Schrumpfen durch interne und/oder externe Gründe

Als intern können Gründe bezeichnet werden, deren Ursachen innerhalb der schrumpfenden Organisation zu finden sind. Die Palette reicht von Fehlentscheidungen im Management bis hin zu organisatorisch-strukturellen Gründen. Als extern werden Gründe organisationaler Schrumpfung bezeichnet, deren Ursachen außerhalb der Organisation, also in deren Umwelt liegen. Damit ergibt sich hier eine bemerkenswerte Nähe zur Argumentation der evolutionstheoretischen Ansätze. Die Forschenden, die sich mit den Gründen von Schrumpfungprozessen auseinandersetzen, können ganz allgemein in zwei Gruppen eingeteilt werden. Die einen vertreten eine deterministische Perspektive und sehen die Gründe für das Schrumpfen eher in externen Faktoren. Die zweite Gruppe vertritt eine eher voluntaristische Perspektive. Aus dieser Sicht wird das Management eines Unternehmens und seine Entscheidungen für so zentral angesehen, dass der Erfolg oder die Schrumpfung einer Organisation maßgeblich davon abhängig ist. Neben diesen beiden sich gegenüberstehenden Positionen gibt es auch den Versuch, beide Perspektiven zu integrieren. Danach wirken externe und interne Faktoren bei der Schrumpfung einer Organisation zusammen. Aus dieser Perspektive sind die beiden Faktoren nicht nur vereinbar, sondern bieten gerade in ihrer Zusammenschau ein umfassenderes Verständnis der Schrumpfung, als jede einzelne Perspektive für sich je leisten könnte.

Zusammenfassend kann die Erforschung der Gründe organisationaler Schrumpfungsprozesse als eine der zentralen Forschungsfragen der bisherigen Schrumpfungsforschung angesehen werden, wobei sie sich ganz überwiegend mit den Gründen der Schrumpfung von Unternehmen beschäftigt. Nonprofit-

Organisationen sind bei der Frage nach den Gründen einer Schrumpfung bisher weitgehend nicht im Blick.

Phasen des Schrumpfungsprozesses

In der Organisationsforschung wurden unterschiedliche Modelle entwickelt, die den Schrumpfungsprozess einer Organisation in einer bestimmten Phasenabfolge beschreiben. Für die eigene Untersuchung ergeben sich vor allem aus dem Phasen-Modell der Organisationsschrumpfung von Weitzel und der Erweiterung dieses Modells um das Konzept des Turnarounds sowie den drei differenzierten Stagnations- und Schrumpfungsverläufen von Meffert wertvolle Erkenntnisse. Diese Modelle können möglicherweise als Referenzmodelle für die eigene, hier vorliegende Untersuchung dienen. Das bedeutet, dass einerseits ihre Verläufe im Detail und andererseits ihre Übertragbarkeit auf Nonprofit-Organisationen ganz allgemein anhand der eigenen Ergebnisse reflektiert werden können.

Unter dieser Perspektive bilden die hier beschriebenen Phasen des Schrumpfungsprozesses eine wesentliche Grundlage und Anschlussmöglichkeit für die vorliegende Untersuchung von Schrumpfungsprozessen, die sich ausschließlich auf Nonprofit-Organisationen bezieht.

Auswirkungen von Schrumpfungsprozessen

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass Schrumpfungsprozesse in Organisationen eine ganze Reihe vorhersehbarer, aber auch unvorhersehbarer und stark situationsabhängiger Auswirkungen oder Konsequenzen mit sich bringen. Besonders zu nennen sind hier eine Vielzahl von potenziellen Funktionsstörungen in Organisationen, die während einer Schrumpfungsphase verstärkt auftreten können, und das Phänomen der organisatorischen Hysterese, wonach die Effekte der Schrumpfungsmaßnahmen hinter ihrem Aufwand zurückbleiben und somit nur teilweise oder abgeschwächt zur Wirkung kommen. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von weiteren Anpassungshemmnissen, die den Schrumpfungsprozess in seiner Wirksamkeit behindern können.

Neben diesen inhaltlichen Wirkfaktoren ergeben sich aus der Literatur vier formale Wirkungsrichtungen, auf die ein Schrumpfungsprozess ausgerichtet sein kann. Zu nennen sind hier die Funktionsverbesserung, Funktionsbeschränkung, Funktionsaufgabe/-ausgliederung sowie als letzte Wirkungsrichtung Struktur- und Prozessveränderungen.

Der Forschungsstand in diesem Bereich zeigt auf, dass in der Bewältigung organisationaler Schrumpfungsprozesse mit weiteren Auswirkungen auf die betroffene Organisation zu rechnen ist. Wesentlich ist dabei die Frage nach der Anpassung, die eine Organisation aufgrund einer Schrumpfung zu leisten hat, sowie die Identifizierung möglicher Anpassungshindernisse, die der notwendigen Anpassung im Wege stehen können. Diese Fragen sind bisher für Nonprofit-

Organisationen noch nicht beantwortet worden und deshalb ebenfalls anschlussfähig an die vorliegende Untersuchung.

Survivor-Syndrom bei Downsizing-Prozessen

Die Ergebnisse der Downsizing- und Survivorforschung zeigen auf, dass Personalabbau nicht nur massive Auswirkungen auf die freigesetzten, sondern auch auf die in der Organisation verbliebenen Mitarbeitenden hat. Auf die Auflösung des früher zwischen Unternehmen und Mitarbeiterschaft geltenden psychologischen Kontraktes reagieren Survivors eines Personalabbauprozesses häufig mit psychischer Belastung, Verschlechterung der Zusammenarbeit, Ängsten und anderen emotionalen Reaktionen. Das kann Auswirkungen auf die Bindung an das Unternehmen bis dahingehend haben, dass jüngere Mitarbeitende leichter und schneller bereit sind, das Unternehmen zu wechseln.

In Bezug auf die Erforschung von Schrumpfungsprozessen in Organisationen ergeben sich daraus wichtige Hinweise und Fragerichtungen, inwieweit z.B. Schrumpfungsprozesse in Nonprofit-Organisationen auch oder überwiegend Personalabbauprozesse sind und ob dabei ähnliche Survivor-Reaktionen beobachtet werden können.

Die Zusammenfassung des bisherigen Forschungsstandes zeigt, dass wesentliche Ergebnisse der organisationalen Schrumpfungsforschung auf dem Hintergrund von Untersuchungen von Wirtschaftsunternehmen erzielt wurden. Thematische Schwerpunkte der Forschung sind neben den unterschiedlichen Definitionssträngen im Wesentlichen die Suche nach den Gründen einer Schrumpfung, die Beschreibung der Organisationsschrumpfung als Prozess mit unterschiedlichen Phasen und die unterschiedlichen Auswirkungen organisationaler Schrumpfung.

Nonprofit-Organisationen wurden dabei bisher praktisch nicht in den Blick genommen. Dadurch stellt sich die Frage, ob und welche dieser Ergebnisse in welcher Form auf NPOs übertragbar sind. Unabhängig von der noch ausstehenden Antwort auf diese Frage stellt sich auf dem Hintergrund des bisherigen Forschungsstandes die Schrumpfung von Nonprofit-Organisationen als wichtiges Desiderat dar.

Neben den expliziten Ergebnissen der Schrumpfungsforschung tragen darüber hinaus andere Forschungsdisziplinen mit Teilen ihrer Ergebnisse zum Forschungsstand der organisationalen Schrumpfung bei. Diese werden im anschließenden Abschnitt gesondert dargestellt.

2.3 Weitere theoretische Ansätze zur Schrumpfung von Organisationen

Neben den oben genannten Ergebnissen aus der Schrumpfungsforschung gibt es eine Reihe von Beiträgen aus anderen Disziplinen, die an die Schrumpfungsforschung anschlussfähig sind. Sie können als zusätzliche Hilfen zum Verständnis einzelner Aspekte einer organisationalen Schrumpfung herangezogen werden und haben damit eine gewisse Relevanz für die vorliegende Arbeit.

Die folgenden Beiträge nehmen zentrale Diskurse aus dem Kapitel 2.2 zum Forschungsstand in der Schrumpfungsforschung auf und erweitern sie. Begonnen wird mit dem Konzept der Pfadabhängigkeit (2.3.1), das einen weiteren Ansatz zur Begründung bzw. Erklärung von Organisationsschrumpfung darstellen kann. Die folgenden Beiträge zum Risikomanagement (2.3.2) und aus der Krisenforschung (2.3.3) geben unter anderem Anregungen zur Erweiterung der prozessualen Perspektive einer Schrumpfung. Der Frage nach den Auswirkungen einer organisationalen Schrumpfung geht daran anschließend ein Abschnitt über die Organisationskultur, Organisationsidentität und Identifikation nach (2.3.4). Inhaltlich abgeschlossen wird das ganze Kapitel 2.3 unter einer neuen Perspektive, aus deren Sicht Schrumpfen als Strategie gesehen werden kann (2.3.5). Diese Perspektive kommt im bisherigen Forschungsstand so dezidiert nicht vor und ergänzt damit den Forschungsstand zur Organisationsschrumpfung um eine weitere Diskursrichtung. Schließlich werden die vorliegenden Ergebnisse wieder kurz zusammengefasst (2.3.6).

2.3.1 Das Konzept der Pfadabhängigkeit

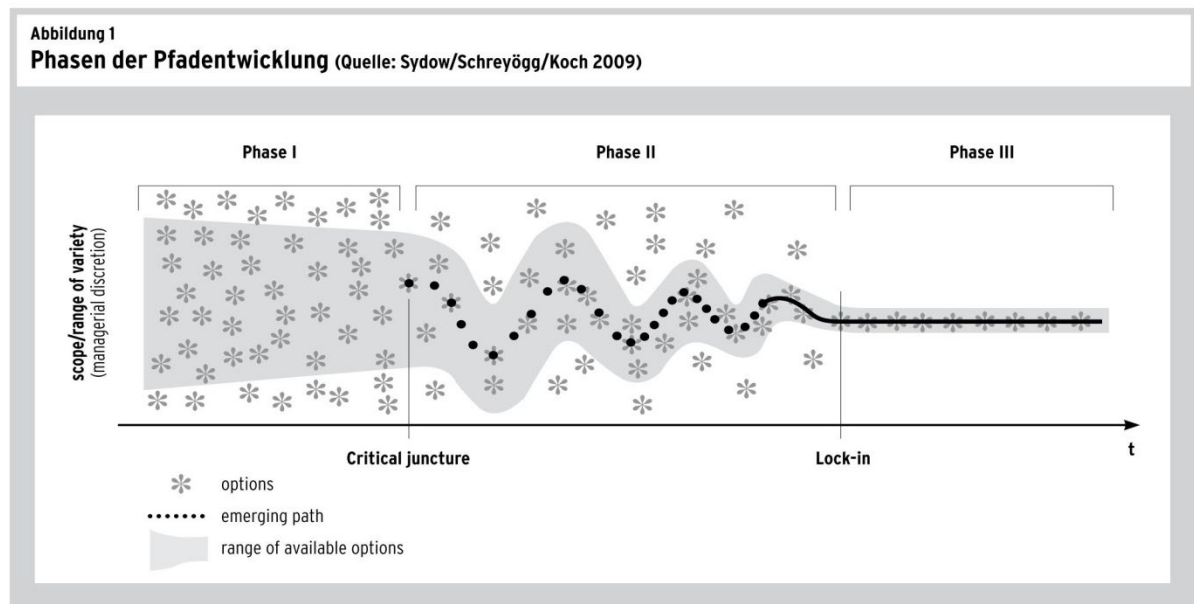
Neben den Begründungsversuchen aus dem bereits beschriebenen Schrumpfungsdiskurs, in dem die Gründe für eine Schrumpfung als Phase im Lebenszyklus einer Organisation, als Anpassungsunfähigkeit an die Umwelt oder als interne und externe Einflussfaktoren beschrieben wurden, liefert das Konzept der Pfadabhängigkeit einen weiteren Begründungsansatz. Im Folgenden wird dieses Konzept kurz vorgestellt.

Das Konzept der Pfadabhängigkeit geht in seiner Grundidee auf den Wirtschaftshistoriker Paul David zurück. Er ging der Frage nach, warum nach über 100 Jahren immer noch mit der sog. QWERTY-Tastatur gearbeitet wurde obwohl diese eher zufällig zur Anfangszeit der Schreibmaschine entstanden ist und inzwischen bessere Alternativen zur Verfügung stehen könnten (Schreyögg 2013, S. 22). Seine Überlegungen mündeten schließlich im Konzept der Pfadabhängigkeit, das im Folgenden nach Schreyögg zitiert wird:

„Ein einmal eingeschlagener Weg (...) verfestigt sich und verengt zunehmend den Handlungsspielraum eines Unternehmens. In diesem Sinne bewegen sich Unternehmen meist unbemerkt und ungewollt auf Pfaden, d.h. ihre Handlungen werden

zunehmend von ein- und demselben Muster geprägt bis schließlich dieser Pfad nicht mehr oder nur noch mit sehr großen Anstrengungen verlassen werden kann.“ (Schreyögg 2013, S. 21)

Abb. 6: Phasen der Pfadentwicklung



(Quelle: Schreyögg 2013, S. 23)

Der Weg zur Pfadabhängigkeit kann durch drei Phasen beschrieben werden (Schreyögg 2013, S. 23; Hammel 2016, S. 224; Kirchner 2012, S. 144 f.):

In der Anfangsphase ist die zukünftige Entwicklung offen, es gibt noch keine Festlegung im Rahmen einer Vielfalt an Möglichkeiten. Der Übergang zur zweiten Phase besteht aus einer kritischen Gabelung (critical juncture).

„Darunter ist das erstmalige Auftreten eines Ereignisses zu verstehen, das nachhaltige selbstverstärkende Effekte ausübt, d.h. positive Rückkoppelungen treten zum ersten Mal und nachhaltig auf.“ (Schreyögg 2013, S. 23)

Das Eintreten ist meistens zufällig und wird durch eher kleine Ereignisse ausgelöst, die für sich allein noch nicht unbedingt zur Wiederholung führen müssen. Das pfadauslösende Ereignis kann somit erst im späteren Verlauf rückblickend identifiziert werden (Schreyögg 2013, S. 23).

In der nachfolgenden Phase wird der Pfad ausgebildet. Durch sich immer weiter selbst verstärkenden Prozesse werden alternative Ergebnisse immer unwahrscheinlicher und eine Entwicklung hin zur Pfadabhängigkeit wird eingeleitet. In der zweiten Phase sind trotz der Selbstverstärkungsprozesse immer noch Abweichungen möglich. Der Pfad bildet sich erst noch heraus. Zu Beginn der dritten Phase schließt sich dieser Entwicklungsprozess und führt zur Pfadabhängigkeit.

„Der Zeitpunkt, von dem ab sich der Pfad schließt, wird als Lock-in bezeichnet. Von da stehen dem Handlungssystem de facto keine Alternativen mehr offen, weil es an die Reproduktionslogik des Pfades gebunden ist. Das Handlungssystem erstarrt in

dem Sinne, dass es immer wieder dasselbe Muster verwendet. Das Ausmaß dieser Bindung ist in der Praxis dennoch unterschiedlich ausgeprägt, nur selten wird es zu einem vollkommenen Lock-in kommen.“ (Schreyögg 2013, S. 24)

So gesehen kann der Pfad nach dem Lock-in als eine Art Korridor verstanden werden, der den Handlungsspielraum einer Organisation sehr einengt, aber in der Praxis nur selten komplett determiniert (Schreyögg 2013, S. 24; Heine und Rindfleisch 2012, S. 13 f.). An anderer Stelle wird darauf hingewiesen, dass Pfadabhängigkeiten sehr differenziert zu betrachten sind und im Zusammenhang mit Institutionen eine große Bedeutung haben können (Beyer 2006, S. 22). Insgesamt ist die Pfadabhängigkeitsliteratur² inzwischen sehr umfangreich geworden. In diesem Zusammenhang wird kritisiert, dass die Untersuchungen kein einheitliches Verständnis des Konzeptes erbracht und die Fülle der Literatur den tatsächlichen Wissensbestand nicht unbedingt vorangebracht haben (Hamel 2016, S. 222).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt das Konzept der Pfadabhängigkeit einen weiteren Erklärungsversuch dar, warum Organisationen im Laufe der Zeit in existenzielle Schwierigkeiten geraten und schrumpfen können. Aufgrund früherer positiv erlebter Ereignisse, die z.B. auf der Einhaltung bestimmter Entscheidungs- und Handlungsmuster beruhen, bezieht sich die Organisation im Rahmen von positiven Rückkopplungsschleifen auf diese Erfahrungen aus der Vergangenheit und gerät dadurch in die Gefahr, künftige Entscheidungen und Handlungen nur mehr innerhalb des dadurch eingeschränkten Pools an Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten treffen zu können. Zusammen mit dem Ansatz der strukturellen Trägheit verweist das Konzept der Pfadabhängigkeit auf eine starke Abhängigkeitstendenz, der die Organisationen in Bezug auf frühere Ereignisse, frühere Entscheidungen oder eine lange Organisationsbiografie ausgesetzt werden. Frühere Entscheidungen können folglich das aktuelle (Entscheidungs-)Handeln beeinflussen und im Laufe der Zeit immer mehr einschränken. Es ist naheliegend, dass Pfadabhängigkeiten nicht nur in Wirtschaftsunternehmen, sondern auch im Bereich der Nonprofit-Organisationen zum Tragen kommen können und eine mögliche Begründung für organisationale Schrumpfungsprozesse darstellen.

2.3.2 Risikomanagement

Wie im Kapitel über die zentralen Forschungsdiskurse des organisationalen Schrumpfens deutlich wurde, stellt der Prozess und Verlauf einer organisa-

² Der weniger rezipierte Ansatz der „Strategischen Drift“ zeigt eine gewisse inhaltliche Nähe zu den Ansätzen der Vergangenheits- und Pfadabhängigkeit. Dabei geht es um die Tendenz in Organisationen, „sich inkrementell auf der Basis historischer und kultureller Einflüsse fortzuentwickeln, ohne jedoch mit dem sich verändernden Umfeld Schritt halten zu können“ (Johnson et al. 2011).

tionalen Schrumpfung einen wichtigen Bestandteil der wissenschaftlichen Diskussion dar. Die Forschung zum Risikomanagement ist daran anschlussfähig, weil dadurch die Aufmerksamkeit auf den Beginn und das Vorfeld einer organisationalen Schrumpfung gelenkt wird und theoretisch gesehen durch die Einführung eines Risikomanagement-Systems das Schrumpfungsrisiko vermieden oder zumindest abgeschwächt werden könnte. Grundsätzlich gelten für das Risikomanagement folgende Ziele:

„Ziele von Risikomanagement sind die Sicherung der Existenz, des langfristigen Erfolgs bzw. der Missionserfüllung einer Organisation, Risiken sowie Chancen früh- und rechtzeitig zu erkennen, sie zu steuern, Risikokosten zu vermeiden bzw. zu reduzieren und (führungsrelevante) Informationen bereitzustellen“. (Stötzer et al. 2018, S. 24; Hervorh. i.O.)

Das Verständnis von Risiko kann dabei grundsätzlich in einen engeren und einen weiteren Sinn unterschieden werden (Bachert und Vahs 2007, S. 173). Im engeren Sinn als ungünstige bzw. existenzgefährdende Abweichung von einem zu erwartenden Ergebnis, im weiteren Sinn als positive oder negative Abweichung. Die weitere Sichtweise beinhaltet damit neben dem Risiko einer negativen Entwicklung auch die Möglichkeit einer positiven Entwicklung (Chance).

Darüber hinaus werden drei Kategorien von möglichen Risiken benannt: Risiken der höheren Gewalt (z.B. Naturkatastrophen), politische und ökonomische Risiken aus dem Umfeld (z.B. Gesetzesänderungen, die Auswirkungen auf die Finanzierung haben), sowie Unternehmensrisiken. Letztere setzen sich aus Geschäfts-, Finanz- und Betriebsrisiken zusammen (Bachert und Vahs 2007, S. 173 f.).

Das Risikomanagement kann man zusammenfassend als die Gesamtheit von unterschiedlichen Prozessen beschreiben,

„die auf eine systematische und kontinuierliche Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung unternehmerischer Risikopotentiale abzielen und eine Gestaltung der Risikolage des Unternehmens mit dem Ziel der Existenzsicherung ermöglichen.“ (Bachert und Vahs 2007, S. 175)

Ein entsprechendes Risikomanagement-System setzt sich demnach aus den drei Teilbereichen „Risikofrüherkennung“, „internes Überwachungssystem“ und „Risikocontrolling“ zusammen (Bachert und Vahs 2007, S. 175).

Nachdem sich das Risikomanagement zunächst aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrisen der letzten Jahrzehnte im Wirtschaftsbereich etabliert hat, beschäftigt sich inzwischen auch der Bereich der Nonprofit-Organisationen mit dem Thema. In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich dazu überwiegend konzeptionell ausgerichtete Beiträge finden (vgl. z.B. Noll und Thommen 2010; Bachert und Vahs 2007; Witt et al. 2006). Darüber hinaus gibt es eine Reihe empirischer Untersuchungen, die sich aus unterschiedlichen Forschungsinteressen heraus mit dem Risikomanagement in Verbänden/NPOs beschäftigen. Explizit

zu nennen ist hier z.B. eine empirische Analyse zum Entwicklungsstand von Risikomanagement in Verbänden (Heilmair 2009) und eine auf Interviews basierende qualitative Untersuchung über das „Risikomanagement in sozialen Nonprofit-Organisationen“ (Stötzer et al. 2018). In dieser Untersuchung wird deutlich, dass es in dem Bereich auch kritische Stimmen gibt. Die Autorinnen sprechen sich zwar nicht generell gegen ein Risikomanagement im Nonprofit-Bereich aus, hinterfragen allerdings die Tendenz zur Einführung immer komplexerer Systeme und Verfahren, wie sie für Wirtschaftsunternehmen vorgeschlagen werden (Stötzer et al. 2018, S. 37). Stattdessen kommen sie zu folgendem Schluss:

„Empfehlenswert erscheint es vielmehr, einen ‚pragmatischen Mittelweg‘ einzuschlagen, welcher den Blick gezielt auf die wesentlichen Chancen und Risiken lenkt.“ (Stötzer et al. 2018, S. 37)

Obwohl sich die wissenschaftlichen Beiträge weitgehend uneingeschränkt für ein Risikomanagement im Nonprofit-Bereich aussprechen, scheint es in der Umsetzungspraxis noch erhebliche Defizite zu geben. So hatten im Jahr 2005 einer Studie zufolge beispielsweise von 800 Trägern und Einrichtungen in Deutschland nur 16 % ein funktionierendes Risikomanagement-System (Bachert und Vahs 2007, S. 179). Dabei sieht Heilmair in ihrer Untersuchung über Verbände ein erhöhtes Risikopotential durch die aktuellen Herausforderungen, das so aller Wahrscheinlichkeit nach für den Großteil der NPO-Landschaft gelten dürfte. In ihren Umfrageergebnissen zu den größten Risiken mit sehr hoher und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit nennt sie folgende vier Punkte: Steigende bzw. veränderte Leistungsanforderungen, Mitgliederschwund, steigende bzw. veränderte Interessensvielfalt, sowie den Ausfall finanzieller Ressourcen (Heilmair 2009, S. 94 ff.).

Aufgrund dieser Ergebnisse liegt der Schluss auch für Nonprofit-Organisationen nahe, sich aktiv und präventiv mit den potenziellen Risiken von Organisationen zu beschäftigen. Dieser grundsätzliche Bedarf an Risikomanagement wird an anderer Stelle durch zwei unterschiedliche Zwecke konkretisiert. Zum einen geht es um den Schutz vor Ereignissen, die die Existenz oder das Missionsziel der Organisation gefährden, zum anderen um eine gute Balance zwischen dem Zielerreichungs- und dem in Kauf genommenen Risikograd bei Entscheidungen unter Unsicherheitsbedingungen (Broweleit 2014, S. 1). Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die bisherige Beschäftigung mit dem Thema „Risikomanagement“ in der NPO-Forschung eher rudimentär zu sein scheint und eine Übertragung der Erkenntnisse aus dem Bereich der Wirtschaft aufgrund der strukturellen Unterschiede nicht ohne Weiteres in Frage kommt (vgl. Broweleit 2014, S. 4).

Zusammenfassend zeigt sich aufgrund der bisherigen Ausführungen, dass ein eingeführtes und umgesetztes Risikomanagement in NPOs aller Wahrscheinlichkeit nach einen wichtigen Beitrag dazu leisten könnte, ungeplante und

existenzgefährdende Schrumpfungsprozesse in Organisationen frühzeitig zu erkennen und ggf. abzuschwächen oder zu verhindern. Gleichzeitig weist die mangelhafte Umsetzungsrealität auf einen weiteren möglichen internen Grund für das Schrumpfen von Nonprofit-Organisationen hin. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung kommt insbesondere die Verbindung zur Grundfrage nach dem Prozessverlauf von organisationalen Schrumpfungen und explizit zu der Phase oder den Ereignissen in der Organisation, die im Vorfeld der Schrumpfung liegen, in den Blick.

2.3.3 Beiträge aus der Krisenforschung

Im Rahmen des Abschnitts zu Definitionen der organisationalen Schrumpfung wird auf einen bedeutenden Unterschied von Schrumpfung und Krise verwiesen (siehe Kap. 2.2.1, S. 22 f.). Eine Krise kommt demnach im Gegensatz zur Schrumpfung in der Regel plötzlich und schnell, sodass für das Management nur sehr wenig Reaktionszeit bleibt. Bei Schrumpfungen wird folglich davon ausgegangen, dass mehr Zeit für eine Reaktion zur Verfügung steht. Im Rahmen der für die vorliegende Arbeit untersuchten Organisationen hat sich allerdings gezeigt, dass das Kriterium „plötzlich und schnell“ durchaus auch auf organisationale Schrumpfungsprozesse zutreffen kann. Von daher ist anzunehmen, dass zumindest ein bestimmter Teil von Organisationsschrumpfungen gleichzeitig als Krise erlebt und definiert werden kann.

Ausgehend von dieser These ist anzunehmen, dass im Umkehrschluss bestimmte Ergebnisse der Krisenforschung befruchtend für das Verständnis von Schrumpfungsphänomenen in Organisationen und ihrem Umgang damit sein können. Darüber hinaus bekommt die prozessuale Perspektive bei Schrumpfungen, die nach den oben genannten Kriterien als Krise zu definieren sind, eine besondere Bedeutung, indem sie impliziert, dass sich die (unproblematische) Phase vor der Schrumpfung nahezu unvorhersehbar und innerhalb kurzer Zeit in eine Schrumpfungsphase verwandelt und dadurch Organisationen vor eine große Herausforderung gestellt werden. Aus diesem Grund werden im Folgenden einige Erkenntnisse der Krisenforschung vorgestellt und auf das Thema der vorliegenden Arbeit bezogen.

Merkmale von Krisen

Aus den verschiedenen in der Literatur existierenden Definitionen kristallisieren sich einige gemeinsame Merkmale einer Unternehmenskrise heraus. Dazu gehört die Gefährdung zentraler Unternehmensziele bis hin zur Gefährdung der Existenz, der ungewisse Ausgang sowie ein prozesshafter Verlauf (nach Appelt 2016, S. 9). Diese Liste kann zusätzlich um die nur sehr begrenzt mögliche Beeinflussung und Steuerung dieser Prozesse sowie den im Krisenverlauf fortschreitenden Handlungsverlust ergänzt werden (Krystek und Lentz 2014, S. 33f.;

vgl. auch Großmann 2014, S. 51). Außerdem kann zwischen dem Ursprung einer Krise, der auf unterschiedliche Ursachen zurückgehen kann, und dem Auslöser unterschieden werden (Schneider et al. 2007, S. 197).

Auf den Umgang mit Krisen kann es sich erschwerend auswirken, dass monokausale Krisen eine Tendenz zu multikausalen Krisen (die Ursache liegt in mehreren zusammenhängenden Faktoren) entwickeln können (Schneider et al. 2007, S. 198). In Verbindung damit kann sich darüber hinaus parallel eine gewisse Multilokalität (eine Krise entsteht an mehreren Orten) und Multitemporalität (die zusammenhängenden Entwicklungsprozesse treten zeitlich versetzt oder mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten auf) entwickeln. Treten diese Bedingungen gemeinsam auf, ist von einer Steigerung der Komplexität und infolgedessen von einer erschwerten Ursachenforschung auszugehen (Großmann 2014, S. 51 f.).

Neben dieser Sichtweise, die eine Krise als komplexes und eher problematisches Phänomen beschreibt, wird in der Literatur parallel dazu eine ganz andere Perspektive auf Organisationskrisen eröffnet, indem vorgeschlagen wird, eine Krise in Abgrenzung zur eben benannten Position als „Normalfall im Leben einer Organisation“ zu bezeichnen (Kuss 2014, S. 21; Thießen 2014, S. 5 f.).

Ursachen von Krisen

In der Krisenforschung wird in der Regel zwischen intern und extern induzierten Krisen unterschieden. Hier zeigt sich eine Parallele zu den Gründen von organisationalen Schrumpfungsprozessen. Übereinstimmung besteht in vielen Untersuchungen darüber, dass interne Auslöser, wie z.B. auf Führungsfehler zurückgehende Ursachen, den Hauptteil der Gründe für den Eintritt in eine kritische Phase ausmachen (vgl. Krystek und Lentz 2014, S. 38). Als weitere wesentliche interne Auslöser von Krisen werden Unfähigkeit/Unerfahrenheit, strategische und organisatorische Probleme, die Beziehung zu den Arbeitnehmenden sowie operative Krisenursachen im Absatzbereich genannt (Hauschildt et al. 2005, S. 13).

Im Gegensatz dazu steht die empirische Erforschung der externen Ursachen deutlich hinter der der internen zurück (Krystek und Lentz 2014, S. 38). Primär werden hier konjunkturelle Entwicklungen und Ursachen, die sich aus einem immer dynamischer werdenden Umfeld der Organisation ergeben, genannt (Appelt 2016, S. 14).

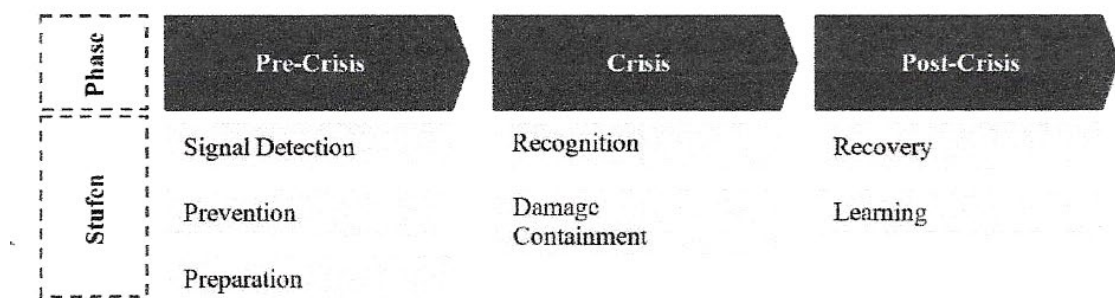
Hauschildt et al. sehen im Gegensatz zu vielen anderen die „Verantwortung“ für die Krise“ ganz im Unternehmen und bewerten damit exogene Ursachen „nur“ als mögliche Anlässe von Krisen, die erst durch das fehlerhafte Managementverhalten zu tatsächlichen Krisen werden (Hauschildt et al. 2005, S. 6). Dem wird in der Literatur dahingehend widersprochen, dass es bei der Erklärung von Krisen um ein Zusammenwirken exogener und endogener Faktoren geht (Krystek und Lentz 2014, S. 39).

Phasenmodelle zum Krisenverlauf

In der Literatur werden eine ganze Reihe von Phasenmodellen zum Krisenverlauf dargestellt (vgl. Müller 1986; Krystek 1987; Hauschildt et al. 2005; Coombs 2007). Zusammenfassend gilt für alle, dass im Zeitverlauf die Handlungsmöglichkeiten immer mehr abnehmen, wogegen der Handlungsdruck immer weiter zu nimmt (Appelt 2016, S. 11; vgl. auch Krystek und Lentz 2014, S. 41).

Beispielhaft wird hier kurz das Modell von Coombs erläutert, das mit seinen drei chronologisch unterteilten Phasen ein an die Phasenmodelle der Organisations-schrumpfung anschlussfähiges Konzept bietet.

Abb. 7: Crisis Management Life Cycle nach Coombs



(Quelle: Hammel 2016, S. 219)

Im dargestellten Modell werden drei Phasen einer Krise unterschieden, die jeweils nochmals mehrere Stufen bzw. Handlungsschritte aufweisen:

In der unmittelbaren Phase vor der Krise (Pre-Crisis) geht es darum, möglichst frühzeitig die ersten Anzeichen einer aufkommenden Krise zu erkennen. Je später dies geschieht, umso größer wird die Gefahr durch die Krise. Folglich sieht Coombs in dieser Phase drei entscheidende Handlungsmöglichkeiten: Das Erkennen von Anzeichen einer potenziellen Krise durch die Analyse relevanter Informationen; die Krisenabwendung/-vermeidung durch Präventionsmaßnahmen; die Vorbereitung auf die Krise.

Die zweite Phase ist die eigentliche Krisenphase (Crisis). Darin geht es mit der Anerkennung der Krise und der konkreten Schadensbegrenzung um zwei entscheidende Managementaufgaben.

In der dritten Phase kehrt nach der Bewältigung der Krise der Alltag wieder ein (Post-Crisis). In dieser Phase sind zwei weitere Schritte in den Blick zu nehmen. Zum einen geht es um die Erholung von den (Nach-)Wirkungen der Krise, zum anderen um die Sicherung und Umsetzung von Lernertragnissen aus der aktuellen Krise. Das Lernen aus der Krise dient somit einer Vorbereitung auf die potentiellen Krisen der Zukunft (Hammel 2016, S. 218).

Durch die Einteilung einer Krise in unterschiedliche formale Phasen sind Modelle dieser Art anschlussfähig an die Prozessphasen organisationaler

Schrumpfungsverläufe und können dafür einen weiterführenden Beitrag leisten. Insbesondere kommt die zeitliche Komponente durch die Einbeziehung der Pre- und Post-Phasen überhaupt erst richtig in den Blick (Krystek und Lentz 2014, S. 43).

Krisenverständnis und Umgang mit Krisen

Der abschließend folgende Beitrag aus der Krisenforschung beschäftigt sich mit dem grundsätzlichen Verständnis von Krisen in Organisationen und grundlegenden Implikationen für den Umgang mit Krisenphänomenen.

Großmann benennt zwei wichtige Prämissen, die als Grundlage für das Krisenverständnis und den Umgang mit Krisen in (Familien-)Unternehmen angesehen werden können (Großmann 2014, S. 109):

- „1. In jedem Individuum existieren und wirken zwei diametrale Kräfte, die einerseits auf Erhalt und Bewahrung der vor der Krise vorhandenen Systemziele und -strukturen abzielen und andererseits auf Wandel und Weiterentwicklung dieser bislang herrschenden Systemziele und -strukturen ausgerichtet sind.
2. Das individulkrisentypische Verhalten folgt einem bestimmten Ablauf, der durch die folgenden Phasen gekennzeichnet ist:
 - a) Schock,
 - b) defensiver Rückzug,
 - c) Eingeständnis und
 - d) Anpassung bzw. Wandel.“

Da beim Erkennen und bei der Bewältigung von Krisen in Organisationen immer Individuen wahrnehmen, beurteilen und handeln, ist davon auszugehen, dass die zwei Prämissen nicht nur für individuelle Krisen, sondern auch für Organisationskrisen gelten können. Die psychologischen Erkenntnisse des menschlichen Verhaltens in Krisen erklären einerseits manche von außen wahrnehmbaren Wahrnehmungs- und Handlungslücken und können andererseits für bestimmte Konzentrationsrichtungen, insbesondere vor und während der Krisenbewältigung sensibel machen (vgl. Großmann 2014, S. 109 f.).

Im Unterschied zu allgemeinen und eher planbaren Managementaufgaben ist der Umgang mit bzw. die Bewältigung von Krisen durch eine Reihe erschwerender Faktoren gekennzeichnet. Dazu gehören ein erhöhter Zeitdruck, unvollständige Informationen und eine hohe Ungewissheit (Rüsen 2017, S. 255).

Abschließend kann als Ergebnis dieses Abschnitts festgehalten werden, dass sich aus der Literatur zur Krisenforschung, insbesondere aus der Ursachenforschung, den unterschiedlichen Phasenmodellen und der darin berücksichtigten zeitlichen Perspektive Anschlussmöglichkeiten für die Schrumpfungsforschung ergeben. Als ein wichtiger Beitrag zur Einordnung von organisationalen Schrumpfungsprozessen kann darüber hinaus der Aspekt angesehen werden, dass eine Organisationsschrumpfung als Krise bewertet werden kann und Krisen neben ihrem Risikoanteil grundsätzlich auch Chancen bergen können.

2.3.4 Organisationskultur, Organisationsidentität und Identifikation

Organisationskultur, Organisationsidentität und die Identifikation von Führungskräften und Mitarbeitenden mit „ihrer“ Organisation sind drei Themenbereiche, mit denen sich die Organisationsforschung schon länger intensiv beschäftigt (vgl. z.B. Albert und Whetten 1985; Schein und Hölscher 2010; He und Brown 2013). In der wissenschaftlichen Literatur wird davon ausgegangen, dass sie aufeinander bezogen sind und einen wichtigen Beitrag zum Erhalt einer Organisation liefern. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt sich die Frage, was eine Schrumpfung der Organisation für die Organisationskultur, Organisationsidentität und die Identifikation bedeuten kann.

Im folgenden Abschnitt werden auf diesem Hintergrund zunächst einige wesentliche Diskussionsstränge zu jedem der drei Aspekte vorgestellt. Im Anschluss daran wird jeweils der Frage nach der Veränderbarkeit dieser Aspekte nachgegangen. Abgeschlossen wird das Kapitel 2.3.4 mit einer Zusammenfassung des Forschungsstands und einer Formulierung der Implikationen, die sich daraus für die vorliegende Untersuchung ergeben.

Organisationskultur

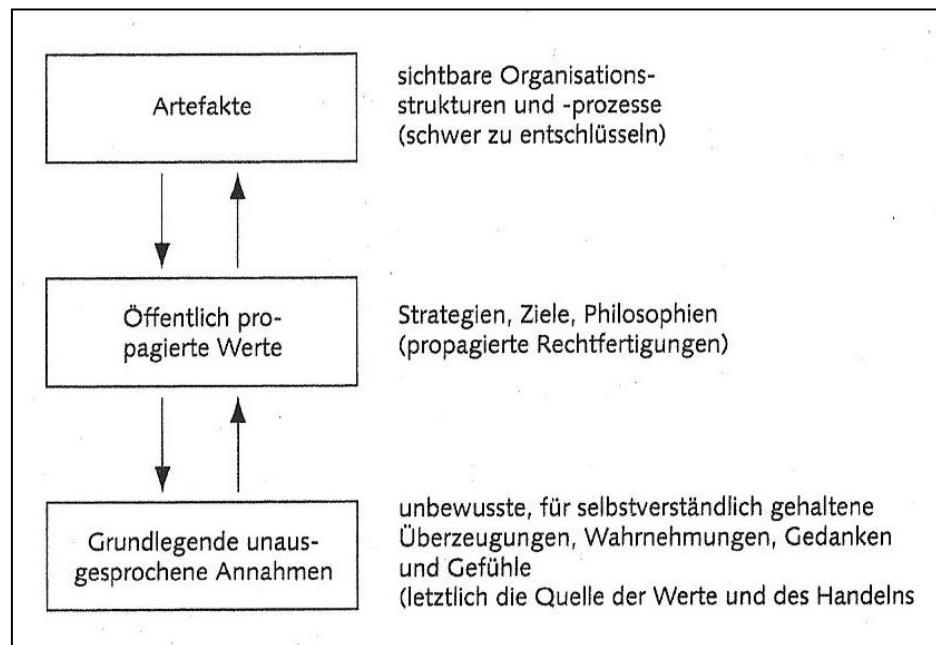
Sowohl in der aktuellen Managementliteratur als auch in der Organisationsforschung wird die Frage nach der Organisationskultur seit Jahren anhaltend und kontrovers diskutiert. Dabei wird in vielen Veröffentlichungen aus dem Wirtschaftsbereich eher von Unternehmens- als von Organisationskultur gesprochen. So wird beispielsweise in einer weit verbreiteten Veröffentlichung zum Change-Management Unternehmenskultur wie folgt definiert:

„Auf einen Nenner gebracht, kann man Unternehmenskultur definieren als die Gesamtheit der Normen und Werte, die den Geist eines Unternehmens ausmachen, das Verhalten der in ihm tätigen Menschen kanalisieren und die Art und Weise ihres Zusammenwirkens regulieren“. (Doppler und Lauterburg 2014, S. 493)

Die Autoren verfolgen mit dieser Vorstellung das Ziel, durch eine entsprechende Organisationskultur die Komplexität in sozialen Gemeinschaften zu reduzieren. Dies soll befördert werden, indem über Normen und Werte, also über das, was „gut und erlaubt“ ist oder was bestraft wird, Klarheit geschaffen wird. Das könnte helfen, sich an die Umwelt anzupassen, Konflikte zu vermeiden, akzeptiert zu werden und zu zeigen, welche Erwartungen es gibt. Eine so beschaffene Organisationskultur kann aus Sicht der Autoren das soziale Umfeld versteh- und berechenbarer machen (Doppler und Lauterburg 2014, S. 493).

Hinter dieser eher funktionalen Vorstellung steht letztlich die Sichtweise, „Organisationen **haben** eine Kultur“ (Habicht 2013, S. 40; Hervorh. i.O.). Ein Klassiker in der Erforschung der Organisationskultur dieser Richtung ist das in der Literatur vielfach Schichtenmodell genannte Modell von drei Kulturebenen von Edgar Schein (Schein und Hölscher 2010, S. 31 ff.):

Abb. 8: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein



(Quelle: Schein und Hölscher 2010, S. 31)

Danach weist eine Organisationskultur drei verschiedene Ebenen auf, die sich von sichtbaren Strukturen und Prozessen (Artefakte) über Strategien, Ziele und Philosophien (öffentlich propagierte Werte) bis hin zu unbewussten Überzeugungen (grundlegende unausgesprochene Annahmen) erstrecken.

Die erste Ebene der Artefakte beschreibt nach Schein Aspekte der Organisationskultur, die beobachtbar, hörbar und spürbar sind. Beispiele hierfür sind die Architektur, offene oder geschlossene Bürotüren, Lachen oder Stille auf den Gängen, eine vermeintlich lockere oder steife Atmosphäre, sichtbare Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse. Auf dieser Ebene ist vieles klar und deutlich wahrnehmbar und es fällt schnell auf, dass es in der einen Organisation so und in der anderen Organisation anders zugehen kann. Unklar bleibt auf dieser Ebene die Bedeutung dessen, was wahrgenommen werden kann (Schein und Hölscher 2010, S. 32).

Eine vorläufige Antwort auf die Frage nach der Interpretation der auf der ersten Ebene wahrgenommenen Artefakte deutet sich eine Schicht tiefer auf der Ebene der öffentlich propagierten Werte an. Zu diesen gehören z.B. die veröffentlichten Ziele und Strategien einer Organisation, Leitbilder und alles, was darüber in Flyern oder auf der Homepage der Organisation veröffentlicht wird (Schein und Hölscher 2010, S. 32 ff.). Allerdings kann es bei einem Vergleich der ersten und zweiten Kulturebene einer Organisation zu Irritationen und Widersprüchen kommen, wenn beispielsweise auf der zweiten Ebene Teamarbeit in der Organisation propagiert wird, diese sich aber in den Arbeitsstrukturen oder der

räumlichen Ausgestaltung (kaum Meetingräume) der Organisation nicht widerspiegelt (vgl. Schein und Hölscher 2010, S. 34).

Verständlich kann dies nach dem Modell von Schein erst werden, wenn die Beobachterinnen und Beobachter Zugang zu den grundlegenden und unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen der Organisation bekommen. Auf dieser dritten Ebene befinden sich die unbewussten und für selbstverständlich gehaltenen Werte und Überzeugungen der Organisation. Zum Verständnis dieser Ebene ist es notwendig, die Organisation historisch zu betrachten. Dabei geht es um die Frage: „Welche Werte, Überzeugungen und Annahmen der Gründer und bedeutendsten Leiter haben das Unternehmen in seiner Geschichte erfolgreich gemacht?“ (Schein und Hölscher 2010, S. 34). Im Laufe der Jahre werden diese Grundannahmen in der Organisation weitergegeben und zu einer Selbstverständlichkeit, die unbewusst weiterwirkt und das Handeln in der Organisation dauerhaft prägt. Schein bezeichnet sie als den Motor und das Wesen der Kultur:

„Der wirkliche Motor der Kultur – ihr Wesen – sind die gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen, auf die sich das alltägliche Verhalten stützt.“ (Schein und Hölscher 2010, S. 39)

Anders gesagt kann die Organisationskultur als eine Art gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretation verstanden werden, die die Organisation nachhaltig und in der Regel unsichtbar beeinflusst (Metzner 2014, S. 55). Nach Schein ist die Kultur einer Organisation durch Tiefe, Breite und Stabilität gekennzeichnet, wobei der Stabilität große Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte:

„Die Mitglieder einer Gruppe wollen an ihren kulturellen Annahmen festhalten, weil Kultur Sinn stiftet und das Leben berechenbar macht. (...) Jeder anstehende Wandel in der Kultur löst deshalb große Ängste und Widerstand aus.“ (Schein und Hölscher 2010, S. 41)

Das gilt insbesondere dann, wenn anstehende Veränderungen diese tiefe Ebene von Grundannahmen berühren. Auf dieser Ebene ist der Wunsch nach Stabilität groß. Umgestaltungen und Erneuerungen stoßen daher auf Hindernisse, denn

„[s]ubstantielle Veränderungen der Organisationskultur sind [...] nur über einen Zugang zu dieser tiefsten Ebene der Organisationsidentität möglich.“ (Metzner 2014, S. 55)

Wenn also die Organisationskultur in ihrer Substanz verändert werden soll, wird damit die nach Stabilität strebende Identität der Organisation berührt. Entsprechend groß können die Hürden für einen grundlegenden organisatorischen Wandel sein (Metzner 2014, S. 55).

Scheins Schichtenmodell zeigt in eindrucksvoller Weise die Komplexität einer Organisationskultur auf und hat darin bis heute nichts an Aktualität eingebüßt. Kritisiert wird dagegen der eher funktionale Ansatz, der besagt, dass

Organisationen eine relativ eindeutige Kultur „haben“, die bewusst – wenn auch schwer – veränderbar ist.

Neuere Konzepte beschreiben stattdessen den Ansatz, dass Organisationen Kulturen „sind“ und sich damit der gezielten Steuerung weitgehend entziehen (Habicht 2013, S. 41 f.; Paetow 2004, S. 262 f.; Ringel 2013, S. 3). In der Debatte um die gezielte Gestaltbarkeit von Organisationskultur wird dabei auf die neuere Forschung im Bereich von Unternehmenszusammenschlüssen Bezug genommen:

„So stellt die neuere Forschung zu internationalen Unternehmenszusammenschlüssen die gezielte Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur in Frage. Wie das zahlreiche Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen intuitiv zu bestätigen scheint, erweist sich Unternehmenskultur, vor allem in interkulturellen Zusammenhängen, als „eigensinnig“ und nicht unbegrenzt beeinflussbar.“ (Rathje 2006, S. 110)

Darüber hinaus hat bereits in den 80er Jahren die soziologische Forschung die gezielte Gestaltbarkeit der Organisationskultur problematisiert (vgl. Smircich 1983).

Einen gangbaren Mittelweg zwischen der These absoluter Gestaltbarkeit von Organisationskultur und dem Postulat ihrer Unbeeinflussbarkeit könnte der Emergenzbegriff bieten.

„Unter Emergenz wird dabei eine spontane Form organisatorischer Koordination verstanden. Der Begriff bezeichnet die relative Autonomie eines Systems, dem Eigenverhalten möglich ist, weil es von seinen Rand- oder Rahmenbedingungen nicht vollständig determiniert ist.“ (Rathje 2006, S. 112)

Emergenz würde aufgrund dieser Definition für die Bildung und Veränderung von Organisationskultur bedeuten, dass sich im System „Organisation“ die jeweilige Organisationskultur relativ unabhängig und selbständig bilden und verändern kann, dabei immer aber auch dem Einfluss bestimmter Rahmenbedingungen ausgesetzt bleibt. Dabei

„erweist sich Emergenz gerade als Herausbildung einer Ordnung, die aus der Verarbeitung von Störungen hervorgegangen ist. Folglich ist sie keine Ordnung, die sich aus anderen Ordnungen speist und deshalb ist sie nicht ableitbar oder vorhersehbar.“ (Wägenbaur 1999/2000, S. 6)

Gezielte Maßnahmen zur Gestaltung der Organisationskultur können demnach als Störungen interpretiert werden, die vom System „Organisation“ verarbeitet, aber auch ignoriert werden können. Organisationskultur besteht dieser Auffassung nach aus einem Zusammenspiel von gezielten Eingriffen und systemautonomen Reaktionen (Rathje 2006, S. 112).

Eng verknüpft mit der These einer eher eingeschränkten Gestaltbarkeit ist auch „die Annahme einer Kohärenz von Unternehmenskultur als einheitliches System geteilter Annahmen der Organisationsmitglieder“ (Rathje 2006, S. 110). Auch diese Vorstellung wird kritisch hinterfragt. In der Subkultur-Forschung werden

stattdessen ganz unterschiedliche „Erlebniswelten“ in Organisationen beobachtet (Rathje 2006, S. 110; vgl. Aktouf 1985). Folgt man dieser Spur, geht es demnach bei der Organisationskultur eher um Ambivalenzen und Komplexität statt um Kohärenz im Sinne einer möglichst einheitlichen und widerspruchsfreien Organisationskultur (Rathje 2006, S. 111; vgl. Sackmann 1997, S. 2). Gleichzeitig wird in der Literatur darauf verwiesen, dass Differenzen als grundlegend für Kulturen angesehen werden können (Paetow 2004, S. 269 f.; Rathje 2006, S. 113). Wenn also der Zusammenhalt in einer Organisation infolgedessen eher nicht durch eine vermeintlich homogene Organisationskultur erfolgt, stellt sich die Frage, wodurch Kohäsion in der Organisation stattdessen ermöglicht werden kann. Im Bereich der interkulturellen Forschung wird die Frage wie folgt beantwortet:

„Nicht die Kohärenz kultureller Inhalte erweist sich dann als entscheidend für den Zusammenhalt von Unternehmen, für ihre Kohäsionskraft. Sondern die Bekanntheit und Normalität der vorhandenen Differenzen wäre dann das verbindende Element.“ (Rathje 2006, S. 114)

Diese Sichtweise hat für die Beschreibung von Organisationskultur weitreichende Folgen. Statt einer weitgehenden Einigkeit über kulturelle Inhalte ergibt sich der Zusammenhalt in einer Organisation durch kulturelle Differenzen, die in der Organisation bekannt sind und als normal angesehen werden (Rathje 2006, S. 115). Organisationskultur so definiert kann demnach nicht als „die“ eine Kultur in der Organisation beschrieben werden, sondern bietet den Mitarbeitenden einen Rahmen für Zugehörigkeit und Normalität in einer komplexen und differierten Organisation, in der Kultur unterschiedlich gelebt und erfahren werden kann. Das Ausmaß an Homogenität oder Heterogenität der „Gewohnheiten der Organisation“ kann danach letztlich als unerheblich angesehen werden (Rathje 2010, S. 21).

Stattdessen haben vier Kommunikationsdynamiken, die im Rahmen des hier referierten Paradigmas als Anpassung, Integration, Abwehr und Hybridisierung bezeichnet werden, maßgeblichen Einfluss auf die Entstehung von Kohäsion (vgl. Habicht 2013, S. 47). Unter Anpassung ist demnach ein Kommunikationsprozess zu verstehen, bei dem bestimmte Denk- und Verhaltensweisen in der Organisation vorgegeben und von anderen Mitarbeitenden übernommen werden. Durch dieses Vorgehen wird Kontinuität in der Organisation gewährleistet. Integrationsprozesse unterstützen die Annäherung unterschiedlicher Auffassungen z.B. über Kompromissbildung und erleichtern dadurch die konkrete Zusammenarbeit.

Während die ersten beiden Dynamiken zur Homogenisierung der Organisationskultur beitragen können, tragen die beiden anderen Dynamiken eher zur Heterogenität bei. Unter Abwehr kann dabei eine Art Schutzreaktion verstanden werden, die es ermöglicht, bestimmte Denk- und Verhaltensweisen nicht zu

übernehmen. In diesem Zusammenhang kann auch von Abwehrtoleranz gesprochen werden, wenn es darum geht, dass eine Nicht-Übernahme in der Organisation toleriert wird und keine negativen Konsequenzen hat. Die Abwehrfunktion unterstützt hauptsächlich die Integrität der einzelnen Mitarbeitenden. Die vierte Kommunikationsdynamik, die als Hybridisierung eingeführt wurde, bezeichnet die Anerkennung und Unterstützung eines abweichenden Denkens und Verhaltens, ohne dass diese Abweichung gleichzeitig übernommen wird. Im Vordergrund steht dabei eine Förderung der Andersartigkeit und die Anerkennung der anderen unabhängig von bestimmten Inhalten (Rathje 2010, S. 24 f.).

Insgesamt kommt es aufgrund der Forschungslage bei den eben beschriebenen Kommunikationsdynamiken anscheinend auf ein ausgewogenes Zusammenspiel aller vier Dynamiken an:

„Die Forschungsergebnisse zeigen, dass für die Herausbildung von Kohäsion eine Balance aller vier Dynamiken ausschlaggebend ist.“ (Rathje 2010, S. 25)

Zusammengefasst liefern die beiden skizzierten Möglichkeiten, wie Organisationskultur grundsätzlich beschrieben werden kann, erste empirische Hinweise auf einen prominenten Stellenwert der Organisationskultur und ihre Rolle in organisationalen Schrumpfungsprozessen.

In einer Organisation, in der die jeweilige Kultur als eine eher homogene und nach Werten und Normen ausgerichtete Kultur interpretiert wird, geht es darum, eine möglichst einheitliche Kultur zu entwickeln und sie nach Möglichkeit aktiv zu gestalten. Gerade die aktive Gestaltung erweist sich allerdings immer wieder als schwierige Aufgabe, da Veränderungsbemühungen in diesem Bereich vielfach mit Widerstand und dem Festhalten am Alten quittiert werden.

In einer Organisation, in der das Kulturverständnis von einem Mix unterschiedlicher Kulturen ausgeht, geht es darum, trotz aller Unterschiedlichkeit Zugehörigkeit und Normalität in der Organisation zu fördern. Veränderungen in diesem Bereich werden ggf. als Irritation oder Störung angesehen, auf die entweder mit Anpassung und Integration oder mit Abwehr oder auch einem Hybridisierungsverhalten in der Organisation reagiert werden kann. Veränderung ist auf diesem Hintergrund eher als ein weitgehend autonomer Entwicklungsprozess anzusehen, der kaum von außen geplant und gesteuert werden kann.

Organisationsidentität

Eng verbunden mit der Organisationskultur ist die Organisationsidentität. In der Literatur gibt es diesbezüglich eine Position, nach der die Organisationskultur die Organisationsidentität begründet (vgl. Paetow 2004, S. 280). Aufgrund der Nähe zur Organisationskultur stellt sich deshalb die Frage, ob und wie die Identität einer Organisation durch eine Organisationsschrumpfung tangiert wird. Dieser Frage widmet sich der nächste Abschnitt.

In der Literatur wird mit der jeweiligen Eigenlogik einer Organisation ein wichtiger Aspekt der Organisationskultur beschrieben und als Organisationsidentität bezeichnet (vgl. Metzner 2014, S. 59). Die Identität einer Organisation wird demnach entscheidend von der Geschichte einer Organisation und damit von den Entstehungsbedingungen, Gründungsanliegen und Gründungspersonen geprägt. Aus dieser Sichtweise spielen darüber hinaus im Verlauf der Organisationsentwicklung weitere Aspekte wie z.B. (Gründungs-)Mythen und Anekdoten oder die Philosophie und Politik der Organisation eine Rolle (Metzner 2014, S. 59). Alles zusammen trägt im Laufe der Zeit dazu bei, dass die Dinge nur so und nicht anders entwickelt, verfolgt und entschieden werden können – eine Organisationsidentität ist entstanden (Metzner 2014, S. 61). An anderer Stelle wird die Identität und die damit verbundenen zentralen Label einer Organisation (z.B. „Wir sind eine Exzellenzuniversität!“) als Richtschnur für Entscheidungen sowie als Verbindungsglied zwischen den unterschiedlichen Organisationsteilen verstanden (Kirchner 2015, S. 71).

In der Debatte um die Identität einer Organisation werden unterschiedliche konzeptionelle Ansätze diskutiert. Im Folgenden werden einige grundlegende Vorstellungen aus der Diskussion kurz skizziert, die für die Frage, welche Rolle die Identität einer Organisation im Rahmen eines organisationalen Schrumpfungsprozesses spielen, relevant erscheinen (Kirchner 2015, S. 71; Kirchner 2012, S. 17; vgl. auch Paetow 2004, S. 283 f.).³

Im Konzept von Albert und Whetten (1985) kann die Frage nach der aktuellen Organisationsidentität nicht ohne die Frage „Wer sind wir als Organisation gewesen?“ beantwortet werden. Die Kontinuität von Vergangenheit und Gegenwart stellt eine wichtige Grundlage der Identität dar. Sie dient der notwendigen Reduktion von Komplexität in der Organisation und weist eine hohe Stabilität auf (Kirchner 2012, S. 17; Kirchner 2015, S. 71).

Ein anderes Konzept geht u. a. auf Gioia (Gioia et al. 2000) zurück. Dabei handelt es sich um eine Kritik an der von Albert und Whetten eingeführten Eigenschaft der zeitlichen Stabilität der Organisationsidentität.

„Identität ist nicht per Definition stabil, sondern die zugrundeliegenden Deutungen sind Gegenstand einer kontinuierlichen Reproduktion und werden daher im Zeitverlauf immer wieder aktualisiert. Damit sind Veränderungen möglich.“ (Kirchner 2015, S. 72)

In diesem Konzept wird dezidiert darauf hingewiesen, dass sich die Identität einer Organisation kontinuierlich reproduzieren und aktualisieren kann. Identitätsentwicklung geschieht in dieser Vorstellung in einer Kombination „von

³ Als Beispiel für ein weiteres Konzept zur Organisationsidentität sei hier auf das Konzept von Zech verwiesen, der dieses aus einer systemtheoretischen Perspektive beschreibt (vgl. Zech 2013, S. 3).

internen Rekonstruktionen mit Aspekten der Umwelt“. Letztlich entsteht daraus das Bild einer sich immer wieder wandelnden instabilen Identität (Kirchner 2015, S. 72).

Sowohl der Ansatz der permanenten Stabilität als auch der Ansatz der permanenten Instabilität scheinen in ihren extremen Ausprägungen in der Debatte nicht weiterzuführen. Aus der Diskussion hat sich infolgedessen ein erweiterter Ansatz entwickelt, indem die Konzepte von dauerhafter Stabilität und ständiger Instabilität verbunden werden. In diesem Ansatz wird bezugnehmend auf Niklas Luhmann (2000) auf die integrative und operative Funktion der Organisationsidentität für die Organisation hingewiesen. In Verbindung mit diesen beiden Funktionen können sowohl die Potentiale für die Stabilität als auch für die Veränderung beschrieben werden (Kirchner 2015, S. 72 ff.). Die operative Funktion stellt sich eher als Orientierungsfunktion für Aktivitäten dar (Kirchner 2015, S. 73). Die integrative Funktion erzeugt „ein Verhältnis der Organisation zu sich selbst als Ganzes“ (Kirchner 2015, S. 74). Die unterschiedlichen Teile (Prozesse und Strukturen) der Organisation werden zusammengefasst und in Beziehung gebracht. Dadurch entsteht eine (komplexitätsreduzierte) „Repräsentation der Einheit“ (Kirchner 2015, S. 74).

Darüber hinaus wird bei diesem Ansatz auf den Prozesscharakter der Organisationsidentität, die sich permanent zwischen ihrer operativen und integrativen Funktion rekonstruiert, hingewiesen. Dabei werden verschiedene Formen der Identitätsarbeit unterschieden: erhaltende, zerstörende und erzeugende Formen sowie die zeremonielle Organisationsarbeit zwischen Identität und Image. Der Ansatz weist damit darauf hin, dass sich die Organisationsidentität im Laufe der Zeit verändern kann, ohne ihren stabilisierenden Faktor außer Acht zu lassen. In einer Zeit des permanenten Wandels spielt sie deshalb, bei aller Veränderbarkeit, eine wichtige Rolle für die Kontinuität und ermöglicht konsistente Entscheidungen (vgl. Kirchner 2015, S. 81). Aufgrund dessen wird bei diesem Ansatz die strukturelle Trägheit (vgl. Hannan und Freeman 1984) als bedeutende Quelle der Organisationsidentität angesehen, aus der sowohl Stagnation als auch Orientierung in schwierigen Zeiten erwachsen können (Kirchner 2012, S. 20).

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass wie bei der Organisationskultur auch bei der Organisationsidentität nicht von einer in sich geschlossenen Einheit ausgegangen werden kann. Stattdessen werden intern multiple Identitäten ausgebildet, die unterschiedlichen Anforderungen genügen sollen. Eine gewisse Widersprüchlichkeit wird damit zu einem Kennzeichen der Organisationsidentität (Kirchner 2012, S. 32), was multiple oder hybride Identitätsformen zur Folge haben kann (Paetow 2004, S. 287). Eine aktuelle Untersuchung im organisationspädagogischen Bereich (Franz 2020) bestätigt die Sichtweise dahingehend, dass bei einem Teil von Orientierungsmustern, an denen sich Erwachsenenbildungsorganisationen ausrichten, Ambivalenzen wahrgenommen werden können. Das

identifizierte Orientierungsmuster kann als „Ambivalente Positionierungen zwischen äußeren Anforderungen und eigener Authentizität“ bezeichnet werden (Franz 2020, S. 138). Die Untersuchungsergebnisse weisen dementsprechend darauf hin, dass die Organisationsidentität bzw. ihre Weiterentwicklung durch das Vorhandensein solcher Ambivalenzen irritiert wird und sich daraus die Notwendigkeit von Aushandlungsprozessen in der Organisation ergibt (Franz 2020, S. 138 ff.).

Identifikation

Neben der Organisationskultur und der Organisationsidentität kann auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit zum Erhalt einer Organisation beitragen. In der Forschung wird die Identifikation von Mitarbeitenden mit „ihrer“ Organisation und insbesondere der enge Zusammenhang von Organisationsidentität und organisationaler Identifikation seit vielen Jahren untersucht (vgl. z.B. Dutton et al. 1994; Böhm 2008; Zimmermann et al. 2013). Im Folgenden geht es darum, diesen Zusammenhang kurz zu erläutern und der Frage nachzugehen, ob aus diesen Ergebnissen auf eine wie auch immer geartete Wechselwirkung zwischen einer organisationalen Schrumpfung und der Identifikation der Mitarbeitenden mit der betreffenden schrumpfenden oder geschrumpften Organisation geschlossen werden kann.

Ein bekannter Ansatz begründet den Zusammenhang von organisationaler Identität und Identifikation mit der Ähnlichkeit der Identität einer Organisation mit dem Selbstkonzept des einzelnen Individuums (Böhm 2008, S. 46; Dutton et al. 1994, S. 239). Dabei wird nahegelegt, dass die Organisationsidentität einen wichtigen Teil des Selbstkonzeptes der Mitarbeitenden ausmachen kann (Böhm 2008, S. 46).

In der Literatur wird eine Reihe von Gründen benannt, die es Mitarbeitenden leichter ermöglicht, sich mit ihrer Organisation zu identifizieren. Neben einer klaren Unterscheidbarkeit zwischen den eigenen und anderen Organisationen sollte die Mitgliedschaft in einer Organisation als attraktiv erscheinen. Eine Mitgliedschaft in einer attraktiven Organisation könnte positive Auswirkungen auf die Steigerung des persönlichen Selbstwertgefühls haben. Darüber hinaus wird angenommen, dass ein „gutes“ Image der Organisation im organisationalen Umfeld die Identifikation von Mitarbeitenden mit „ihrer“ Organisation erleichtert (Zimmermann et al. 2013, S. 4; Böhm 2008, S. 117 f.).

Die Identifikation kann grundsätzlich in vier Dimensionen dargestellt werden: In der kognitiven Dimension beschreibt sich der oder die Mitarbeitende als Teil der Organisation, die evaluative Dimension beschreibt die Eigenschaften, die der Organisation von außen zugeschrieben werden, die emotionale Dimension beschreibt die Identifikation auf der Gefühlsebene und die konative Dimension beschreibt sie über das Verhalten (Zimmermann et al. 2013, 4 f.). Darüber hinaus

werden in der Literatur funktionale Effekte beschrieben, die die Identifikation mit einer Organisation mit sich bringen kann. Zu nennen ist hier z.B. kooperatives Verhalten, Handeln im Sinne der Organisationsziele, eine positive Einstellung zur Organisation, ein geringeres Kündigungsverhalten und eine erhöhte Leistungsbereitschaft (Zimmermann et al. 2013, S. 5). Daneben werden dysfunktionale Auswirkungen beschrieben, wenn die Identifikation als zu stark, zu schwach oder ambivalent angenommen werden kann (Zimmermann et al. 2013, S. 5). Eine Überidentifikation kann z.B. Innovation und Veränderung hemmen oder zu Burnout führen und eine zu schwache Identifikation birgt die Gefahr in sich, dass diese Mitarbeitenden nicht ihr ganzes Potential in die Organisation einbringen. Aber nicht jede Form von Nicht-Identifikation muss für die Organisation gefährlich sein. In bestimmten Fällen könnten sich daraus Innovationen entwickeln oder Missstände aufgedeckt werden (Zimmermann et al. 2013, S. 6). Im Rahmen von einschneidenden Veränderungsprozessen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Identifikation der Mitarbeitenden belastet wird. Es kann verstärkt zu einer eher ambivalenten Identifikation (Zimmermann et al. 2013, S. 9) und damit zu hoher emotionaler Betroffenheit und Widerstand kommen (Zimmermann et al. 2013, S. 24). In der Literatur wird deshalb darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen frühzeitig mit einzubeziehen seien (Doppler und Lauterburg 2014, S. 493). Veränderungen wie z.B. Fusionen, massiver Stellenabbau und Restrukturierungen erschüttern und verändern die alten und vertrauten Werte und führen dazu, dass die neuen Werte von den Mitarbeitenden erst wieder integriert werden müssen.

„Dieser Prozess ist langwierig und stark mit Gefühlen und Emotionen verbunden, denn es geht dabei ja auch darum, Teile seiner eigenen sozialen Identität aufzugeben. Dieses Loslassen ist zumeist mit Gefühlen der Trauer, der Wut und der Frustration verbunden. Das Anerkennen dieses Verlusts, die Wertschätzung der Geschichte und der Bezug zu Referenzpunkten aus der Vergangenheit (...) könnte ein Weg sein, die Identifikation mit dem neuen Unternehmen zu erleichtern.“ (Zimmermann et al. 2013, S. 24)

Um solche Prozesse zu erleichtern oder überhaupt möglich zu machen, können Unternehmen bzw. Organisationen einen veränderungsförderlichen Rahmen schaffen. Dies geschieht beispielsweise durch Orientierung und gemeinsam mit den Mitarbeitenden definierte Ziele, Einbeziehung der unterschiedlichen Interessensgruppen, eine positive Evaluierung der Organisation von Außenstehenden, Beteiligung der Mitarbeitenden sowie frühzeitige und prozessbegleitende Kommunikation (Zimmermann et al. 2013, S. 24).

Zusammenfassend kann zu den bisherigen Ausführungen zu Organisationskultur, Organisationsidentität und der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation festgehalten werden, dass diese Aspekte eine zentrale Rolle in Organisationen spielen und eng miteinander zusammenhängen. Sie können

orientierend, stabilisierend, motivierend und innovierend wirken oder unter bestimmten Bedingungen zum genauen Gegenteil beitragen. Als ein wichtiger Bezugspunkt kann die (Entstehungs-) Geschichte der Organisation angesehen werden. Bezugnehmend auf diese Geschichte entwickelt sich eine je spezifische Organisationskultur, als deren Kern wiederum die Organisationsidentität angesehen werden kann. Beides entwickelt sich eher evolutionär und kann deshalb als „relativ stabil“ bezeichnet werden. Die Veränderbarkeit der drei Aspekte darf aber nicht völlig ausgeschlossen werden, Veränderung braucht zudem aufgrund der bisherigen Erkenntnisse ihre Zeit, insbesondere dann, wenn zentrale Bereiche der Organisationskultur oder -identität verändert werden sollen. Dabei ist davon auszugehen, dass geplante/gesteuerte Veränderung durch das Management kaum möglich ist. Interventionen werden eher als „Systemstörungen“ wahrgenommen, die das autonome System irritieren und von diesem selbständig verarbeitet werden können – aber nicht müssen. Veränderung findet folglich in der Verbindung von Intervention und selbständiger Verarbeitung statt. Bei Veränderungen in zentralen Organisationsbereichen wie der Organisationskultur und -identität ist außerdem mit Veränderungen der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation, insbesondere mit zunehmend ambivalenter Identifikation und mit Widerständen zu rechnen.

Auf diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass sich eine organisationale Schrumpfung auch auf diese drei zentralen Eigenschaften bzw. thematischen Bereiche einer Organisation auswirkt und dabei als Irritation oder sogar als massive Störung wahrgenommen werden kann. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung stellt sich daher die Frage, ob und wie sich Anpassungen der Kultur-, Identitäts- und Identifikationsbilder an die schrumpfende bzw. geschrumpfte Organisation ergeben.

2.3.5 Schrumpfen als Strategie

Der strategische Umgang mit organisationalen Schrumpfungen wird bisher in der Forschung kaum thematisiert. In der Literatur zum strategischen Management wird allerdings eine Vielzahl von Strategien für die Steuerung von Organisationen beschrieben. Bea und Haas zeigen einen Überblick über die Vielfalt dieser Strategien und unterscheiden auf Unternehmensebene Wachstums-, Stabilisierungs- und Desinvestitionsstrategien (Bea und Haas 2016, S. 180). Ein Großteil der wissenschaftlichen Literatur beschäftigt sich überwiegend mit Wachstumsstrategien. Trotzdem lassen sich auch eine ganze Reihe von Hinweisen zur Strategieentwicklung in schrumpfenden Märkten und schrumpfenden Organisationen finden (vgl. Bea und Haas 2016; Höge 1995; Meffert 1994).

Im Diskurs über schrumpfende Märkte werden unterschiedliche Strategiemöglichkeiten genannt. Die Marktbehauptungsstrategie setzt bei der Frage an, wie sich eine Organisation in einem schrumpfenden Markt behaupten kann, und

versucht dies durch eine Erhöhung der Investitionen zu erreichen. Eine andere Strategie zielt auf den Marktaustritt ab (Marktaustrittsstrategie). Dabei wird der künftige Marktaustritt durch eine bewusste Desinvestitionsstrategie vorbereitet (Göttgens 1996, S. 26).

Als Hauptgrund für das Schrumpfen von Märkten wird in der Literatur die Marktsättigung genannt. Andere Gründe sind die Entwicklung kostengünstiger und überlegener Substitutionsprodukte, demographische und gesellschaftliche Veränderungen, oder geänderte staatliche Rahmenbedingungen (Meffert 1994, S. 227 ff.). Meffert differenziert die beiden grundsätzlichen Strategien im Umgang mit schrumpfenden Märkten noch etwas weiter und unterscheidet vier verschiedene Strategien: Marktbehauptungs-, Ausweich- oder Rückzugs-, Abschöpfungs- sowie Kooperationsstrategien (Meffert 1994, S. 229 ff.). Grundsätzlich kann in diesem Zusammenhang eine Deinvestition als Beendigung oder Aufhebung einer früheren Investition verstanden werden (Höge 1995, S. 133 f.). Letztlich geht es also um eine Bereinigung von Geschäften. Allerdings gibt es kaum Richtlinien für Deinvestitionen. Deshalb weist die Literatur darauf hin, dass Deinvestitionen meist auf Ad-hoc-Entscheidungen ohne vorherige Analyse beruhen und in der Gefahr stehen, zu spät zu kommen (Höge 1995, S. 133 f.). Dies kann nach bisherigen Erkenntnissen mit daran liegen, dass eine Deinvestition bis heute mit dem Makel der Erfolglosigkeit zu kämpfen hat. In den letzten Jahren verdichten sich allerdings die Hinweise, dass diese Strategie immer mehr als eigenständige strategische Handlung in den Blick gelangt (Hungenberg 2014, S. 504; Reisinger et al. 2013, S. 114 f.; Bea und Haas 2016, S. 192).

Insgesamt scheint die Suche nach passenden Anpassungsstrategien schwierig zu sein, da geeignete Schrumpfstراتيجien im Sinne von anwendbaren Normstrategien fehlen und es einschränkende Bedingungen wie Austritts- und Anpassungshemmnisse bei der Umsetzung gibt. Dazu können z.B. ökonomische, strategische, emotionale sowie sozialpolitische und gesellschaftliche Austrittsbarrieren gezählt werden (Wenk 2006, S. 26 ff.). Konkret können beispielsweise betriebliche Anreizsysteme wie z.B. eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit oder attraktive Karrieremöglichkeiten durch eine Schrumpfung negativ beeinflusst werden, was wiederum die Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden an die Organisation verringern kann (Hüttemann 1993, S. 3). Um solche oder ähnliche negativen Effekte zu vermeiden, kommt es in der Praxis dann immer wieder zum Verzicht auf eine „eigentlich“ notwendige Anpassung. Selbst wenn es eine Anpassungsstrategie geben sollte, folgen oft Umsetzungsprobleme, die in der Vergangenheit mit der geringen Anzahl praxisrelevanter Beiträge aus der Betriebswirtschaft begründet wurden (Hüttemann 1993, S. 2 f.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für den strategischen Umgang mit organisationalen Schrumpfungsprozessen wissenschaftlich wie praktisch noch kaum belastbare Erfahrungswerte vorliegen. Trotzdem kann die

Diskussion über das bewusste Schrumpfen von Organisationen im Sinne strategischer Entscheidungen und Handlungen eine zusätzliche Option eröffnen, um organisationale Schrumpfungsprozesse bewerten und gegebenenfalls auch gestalten oder zumindest beeinflussen zu können.

2.3.6 Zusammenfassung

Die in Beiträgen aus den Nachbardisziplinen vorgestellten theoretischen Ansätze zur Schrumpfung von Organisationen – im Besonderen das Konzept der Pfadabhängigkeit, die Forschungsergebnisse zum Risikomanagement, zur Krisenforschung, zur Organisationskultur, -identität und -identifikation sowie die Überlegungen zur Organisationsschrumpfung als Strategie – sind als vervollständigende Ergebnisse der Schrumpfungsforschung zu betrachten. Sie bieten damit Anschlussmöglichkeiten an die Fragestellungen der vorliegenden Untersuchung und können ergänzend zum Verständnis einzelner Aspekte einer organisationalen Schrumpfung herangezogen werden.

Im Kontext dieser Arbeit stellt das Konzept der Pfadabhängigkeit einen von mehreren Erklärungsversuchen dar, warum Organisationen im Laufe der Zeit in existenzielle Schwierigkeiten geraten und schrumpfen können. Zusammen mit dem Ansatz der strukturellen Trägheit verweist das Konzept der Pfadabhängigkeit auf eine starke Abhängigkeitstendenz, der die Organisationen in Bezug auf frühere Ereignisse, frühere Entscheidungen oder eine lange Organisationsbiografie ausgesetzt werden. Frühere Entscheidungen können folglich das aktuelle (Entscheidungs-)Handeln beeinflussen und es im Laufe der Zeit immer mehr einschränken.

Die Ausführungen zum Risikomanagement verweisen darauf, dass ein eingeführtes Risikomanagement ein möglicher Beitrag dazu sein kann, ungeplante und existenzgefährdende Schrumpfungsprozesse in Organisationen frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls sogar abzuschwächen oder zu verhindern. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung kommt insbesondere die Verbindung zur Grundfrage nach dem Prozessverlauf von organisationalen Schrumpfungen und explizit zu den Ereignissen in der Organisation, die im Vorfeld der Schrumpfung liegen, in den Blick.

Zur Krisenforschung kann festgehalten werden, dass sich daraus für die Schrumpfungsforschung insbesondere aus der Ursachenforschung, den unterschiedlichen Phasenmodellen und der darin vorkommenden zeitlichen Perspektive Anschlussmöglichkeiten zur Schrumpfungsforschung ergeben. Als wichtiger Hinweis zur Einordnung von organisationalen Schrumpfungsprozessen kann darüber hinaus angesehen werden, dass eine Organisationsschrumpfung als Krise bewertet werden kann und Krisen neben ihrem riskanten Anteil grundsätzlich auch Chancen beinhalten können.

Im Zusammenhang mit den Ausführungen zu Organisationskultur, Organisationsidentität und der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation kann festgehalten werden, dass diese Aspekte eine zentrale Rolle in Organisationen spielen und eng miteinander verbunden sind. Sie können orientierend, stabilisierend, motivierend und innovierend wirken oder unter bestimmten Bedingungen zum Gegenteil beitragen. Als ein wichtiger Bezugspunkt kann die (Entstehungs-)Geschichte der Organisation angesehen werden. Bezugnehmend auf diese Geschichte entwickelt sich eine je spezifische Organisationskultur, als deren Kern wiederum die Organisationsidentität angesehen werden kann. Beides entwickelt sich eher evolutionär und kann deshalb als „relativ stabil“ bezeichnet werden. Die Veränderbarkeit der drei Aspekte darf aber nicht völlig ausgeschlossen werden, Veränderung braucht zudem aufgrund der bisherigen Erkenntnisse ihre Zeit, insbesondere dann, wenn zentrale Bereiche der Organisationskultur oder -identität der Veränderung unterliegen. Auf diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass sich eine organisationale Schrumpfung auch auf diese zentralen Bereiche einer Organisation auswirkt und dabei als Irritation oder sogar als massive Störung wahrgenommen werden kann. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung stellt sich daher die Frage, ob und wie sich Anpassungen der Kultur-, Identitäts- und Identifikationsbilder an die schrumpfende bzw. geschrumpfte Organisation ergeben.

Der strategische Umgang mit organisationalen Schrumpfungsprozessen ist noch kaum erforscht. Trotzdem kann die Diskussion über das Organisationsschrumpfen als bewusste Strategie eine zusätzliche Option eröffnen, um organisationale Schrumpfungsprozesse im Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus der Schrumpfungsforschung bewerten und gegebenenfalls auch gestalten oder zumindest beeinflussen zu können.

2.4 Der bisherige Forschungsstand – Fazit und Leerstellen

Der eher kursorische Überblick über den Forschungsstand (siehe 2.1) hat eine erste Orientierung zur allgemeinen Einordnung der Schrumpfungsforschung gegeben. Daraus kann festgehalten werden, dass der Erforschung von Schrumpfungsphänomenen bisher ganz allgemein wenig Gewicht beigemessen wurde. Die „Blütezeit“ der Schrumpfungsforschung liegt in den 1960er bis 1990er Jahren und hauptsächlich im englischsprachigen Raum, überwiegend in den Vereinigten Staaten. Es sind nur wenige deutsche Beiträge zu dieser Forschungsdisziplin vorhanden, die sich insgesamt überwiegend mit der Schrumpfung von Organisationen aus der Wirtschaft befassen. In der NPO-Forschung wurde das Thema bisher noch kaum bearbeitet.

Obwohl die Erforschung von organisationalen Schrumpfungsphänomenen somit kein ausgeprägtes und intensiv beforschtes Untersuchungsfeld darstellt, hat

die bisherige Schrumpfungsforschung eine Reihe wichtiger Erkenntnisse erbracht. Im Folgenden wird nochmals ein kurzer Überblick über diese zentralen Ergebnisse des bisherigen Schrumpfungsdiskurses (siehe 2.2) gegeben.

Die Diskussion um die Definition von organisationaler Schrumpfung wird seit vielen Jahren von vier bis fünf unterschiedlichen Definitionssträngen bestimmt. Aufgrund der Heterogenität ist es nicht einfach, die bisherigen Definitionen für die vorliegende Untersuchung nutzbar zu machen. Allerdings ergeben sich daraus brauchbare Hinweise, um im Rahmen der eigenen Untersuchung eine Definition für das Schrumpfen von Nonprofit-Organisationen zu entwickeln.

Die Entwicklung von Lebenszyklus-Modellen nimmt in der Organisationsforschung einen breiten Raum ein. Dabei kommt die Phase des Schrumpfens erst in den späteren Modellen vor. Alle Modelle basieren auf einer Analogie zum Lebenszyklus von Organismen, deren Werden und Vergehen gewissermaßen vorprogrammiert ist. Diese Übertragung und das damit transportierte Bild vom unausweichlichen Tod einer Organisation wird bereits sehr früh kritisiert. Trotz dieser Schwächen werden Lebenszyklus-Modelle bis heute in der wissenschaftlichen Argumentation verwendet und inzwischen auch auf Nonprofit-Organisationen übertragen.

Die evolutionstheoretischen Ansätze machen auf die evolutionären Aspekte des Wandels von Organisationen aufmerksam. Insbesondere ist hier die Rolle der Trägheit bei der Veränderung von Organisationen und die Selektion durch die Umwelt zu nennen. Insgesamt weisen die evolutionstheoretischen Ansätze mit ihrer Fokussierung der Umwelteinflüsse einer Organisation auf einen weiteren Begründungszusammenhang von Schrumpfungsphänomenen in Organisationen hin.

In der Schrumpfungsforschung wird zwischen internen und externen Gründen unterschieden. Als intern können Gründe bezeichnet werden, deren Ursachen innerhalb der schrumpfenden Organisation zu finden sind. Die Palette reicht von Fehlentscheidungen im Management bis hin zu organisatorisch-strukturellen Gründen. Als extern werden Gründe organisationaler Schrumpfung bezeichnet, deren Ursachen außerhalb der Organisation, also in deren Umwelt liegen. Damit ergibt sich hier eine bemerkenswerte Nähe zur Argumentation der evolutionstheoretischen Ansätze. Neben der Erforschung der Gründe ist ein Diskurs um den Stellenwert interner und externer Gründe entstanden. Dabei zeichnet sich eine vermittelnde Position ab, wonach für eine Schrumpfung zugleich sowohl interne als auch externe Gründe maßgeblich sind. Die Erforschung der Gründe organisationaler Schrumpfungsprozesse kann als eine der zentralen Forschungsfragen der bisherigen Schrumpfungsforschung angesehen werden, wobei diese sich ganz überwiegend mit den Gründen der Schrumpfung von Wirtschafts-

unternehmen beschäftigt. Nonprofit-Organisationen sind bei der Frage nach den Gründen einer Schrumpfung bisher weitgehend nicht im Blick.

In der Organisationsforschung wurden unterschiedliche Modelle entwickelt, die den Schrumpfungsprozess einer Organisation in einer bestimmten Phasenabfolge beschreiben. Für die eigene Untersuchung ergeben sich vor allem aus dem Phasen-Modell der Organisationsschrumpfung von Weitzel (1989) und der Erweiterung dieses Modells um das Konzept des Turnarounds sowie aus den drei von Meffert (1994) modellierten differenzierten Stagnations- und Schrumpfungsverläufen wertvolle Erkenntnisse. Diese Modelle können als eine wesentliche Grundlage und Anschlussmöglichkeit für die vorliegende Untersuchung von Schrumpfungsprozessen dienen.

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass Schrumpfungsprozesse in Organisationen eine ganze Reihe von vorhersehbaren, aber auch unvorhersehbaren und stark situationsabhängigen Auswirkungen oder Konsequenzen mit sich bringen. Besonders zu nennen sind hier potenzielle Funktionsstörungen in Organisationen, die während einer Schrumpfungsphase verstärkt auftreten können, sowie das Phänomen der organisatorischen Hysterese, wonach die Effekte der Schrumpfungsmaßnahmen hinter ihrem Aufwand zurückbleiben. Wesentlich ist hier auch die Frage nach der Anpassung, die eine Organisation aufgrund einer Schrumpfung zu leisten hat, sowie die Identifizierung möglicher Anpassungshindernisse, die der notwendigen Anpassung im Wege stehen. Diese Fragen sind bisher für Nonprofit-Organisationen noch nicht beantwortet und deshalb ebenfalls relevant für die vorliegende Untersuchung.

Die Ergebnisse der Downsizing- und Survivorforschung zeigen auf, dass Personalabbau nicht nur massive Auswirkungen auf die freigesetzten, sondern auch auf die in der Organisation verbliebenen Mitarbeitenden hat. Auf die Auflösung des früher zwischen Unternehmen und Mitarbeiterschaft geltenden psychologischen Kontraktes reagieren Survivors eines Personalabbau-Prozesses häufig mit psychischer Belastung, Verschlechterung der Zusammenarbeit, Ängsten und anderen emotionalen Reaktionen. In Bezug auf die Erforschung von Schrumpfungsprozessen in Organisationen ergeben sich daraus wichtige Hinweise und Fragerichtungen, inwieweit z.B. Schrumpfungsprozesse in Nonprofit-Organisationen auch oder überwiegend Personalabbauprozesse sind und ob dabei ähnliche Survivor-Reaktionen beobachtet werden können.

Neben den expliziten Ergebnissen der Schrumpfungsforschung tragen darüber hinaus andere Forschungsdisziplinen mit Teilen ihrer Ergebnisse zum Forschungsstand über die organisationale Schrumpfung bei (siehe 2.3). Insbesondere die theoretischen Ansätze zur Pfadabhängigkeit, zum Risikomanagement und zur Krisenforschung sowie die Beiträge zur Organisationskultur, -identität und -identifikation und die Überlegungen zur Organisationsschrumpfung als

Strategie sind an die Ergebnisse der Schrumpfungsforschung anschlussfähig und können diese ergänzen. So stellt im Kontext dieser Arbeit das Konzept der Pfadabhängigkeit einen von mehreren Erklärungsversuchen dar, warum Organisationen im Laufe der Zeit in existenzielle Schwierigkeiten geraten und schrumpfen können. Zusammen mit dem Ansatz der strukturellen Trägheit verweist das Konzept der Pfadabhängigkeit auf eine starke Abhängigkeitstendenz, der die Organisationen in Bezug auf frühere Ereignisse, frühere Entscheidungen oder eine lange Organisationsbiografie ausgesetzt sind.

Ebenso kommen in der vorliegenden Untersuchung die Ergebnisse zur Risikomanagementforschung bei der Frage nach dem Prozessverlauf von organisationalen Schrumpfungen und explizit zu den Ereignissen in der Organisation, die im Vorfeld der Schrumpfung liegen, in den Blick.

Zur Krisenforschung kann festgehalten werden, dass sich daraus für die Schrumpfungsforschung insbesondere aus der Ursachenforschung, den unterschiedlichen Phasenmodellen und der darin vorkommenden zeitlichen Perspektive Anschlussmöglichkeiten zur Schrumpfungsforschung ergeben. Als wichtiger Hinweis kann darüber hinaus angesehen werden, dass eine Organisations-schrumpfung demnach auch als Chance bewertet werden kann.

Im Zusammenhang mit den Ausführungen zu Organisationskultur, Organisationsidentität und der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation kann festgehalten werden, dass diese Aspekte eine zentrale Rolle in Organisationen spielen und eng miteinander verbunden sind. Sie können orientierend, stabilisierend, motivierend und innovierend wirken oder unter bestimmten Bedingungen zum genauen Gegenteil beitragen. Als ein wichtiger Bezugspunkt der Organisationsidentität kann auch die (Entstehungs-)Geschichte der Organisation angesehen werden. Die Veränderbarkeit der drei Aspekte ist nicht einfach, ist aber aufgrund der bisherigen Erkenntnisse auch nicht völlig ausgeschlossen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung stellt sich daher die Frage, ob und wie sich Anpassungen der Kultur-, Identitäts- und Identifikationsbilder an die schrumpfende bzw. geschrumpfte Organisation ergeben.

Für den strategischen Umgang mit organisationalen Schrumpfungsprozessen existieren noch kaum belastbare Erfahrungswerte. Trotzdem kann die Diskussion über das Organisationsschrumpfen als bewusste Strategie eine zusätzliche Option eröffnen, wie organisationale Schrumpfungsprozesse bewertet und gegebenenfalls auch gestaltet oder zumindest beeinflusst werden können.

Die Zusammenfassung des Forschungsstands zeigt, dass es bei der Ursachenforschung von organisationalen Schrumpfungen, insbesondere im Bereich von Wirtschaftsunternehmen eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Erkenntnissen und theoretischen Erklärungsversuchen gibt. Darüber hinaus gibt es Untersuchungen zu den Auswirkungen von Schrumpfungsprozessen und grundsätz-

liche Überlegungen zum Prozessverlauf einer Organisationsschrumpfung. Insgesamt zeigt die Forschungslage trotz dieser Erkenntnisse ein eher heterogenes und selektives Bild, das an einigen Stellen weiterhin Fragen offen lässt. So erweist sich insbesondere die Untersuchung von organisationalen Schrumpfungsprozessen im Bereich der Nonprofit-Organisationen in Deutschland als ausgesprochene Forschungslücke. Darüber hinaus stellt die Beforschung des konkreten Erlebens von Schrumpfungsprozessen eine Leerstelle dar. Es fehlen in der gesamten Forschungslandschaft qualitative Innensichten zu konkreten Prozessverläufen, zu organisationsinternen Haltungen und Bewältigungsstrategien sowie konkrete Beschreibungen von Merkmalen einer Schrumpfung.

Aufgrund dieser Leerstellen konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf zwei unterschiedliche Fragerichtungen:

1. Wie können konkrete Schrumpfungsverläufe von Nonprofit-Organisationen in ihren wesentlichen Aspekten wie Prozessverlauf, Gründe, Merkmale und besondere Einflussfaktoren beschrieben werden?
2. Welche subjektiven Sichtweisen beeinflussen das individuelle und organisationale Verhalten in einer Schrumpfung? Sind darin Muster bzw. Typen im Sinne von Deutungs- oder Handlungsmustern erkennbar?

Die beschriebenen Leerstellen und die daraus abgeleiteten Forschungsfragen erfordern für die vorliegende Forschungsarbeit ein exploratives Vorgehen. Darüber hinaus bietet sich für diese Untersuchung ein qualitatives Verfahren an. Nur so kann es gelingen, in dem nur zum Teil erforschten Bereich der organisationalen Schrumpfungsforschung aus einer Perspektive möglichst großer Offenheit, Neugier und ohne unbewusste Vorannahmen zu zusätzlichen und weiterführenden Ergebnissen zu kommen.

Als expliziter Forschungsgegenstand für die vorliegende Untersuchung werden Organisationen ausgesucht, die als Nonprofit-Organisationen gelten können und der evangelischen Erwachsenenbildung angehören. Begründet wird diese Auswahl in erster Linie mit dem Feldzugang des Autors zum Arbeitsbereich der evangelischen Erwachsenenbildung und insbesondere zu den Akteurinnen und Akteuren in den evangelischen Erwachsenenbildungsverbänden auf Landes- und Bundesebene. Ohne deren Gatekeeper-Funktion wäre es kaum möglich, geeignete Einrichtungen mit Schrumpfungshintergrund für die Untersuchung zu finden.

In Konsequenz zur gewählten Forschungsperspektive, geschrumpfte Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung zu untersuchen, wird im folgenden Kapitel deshalb zunächst genauer auf den Forschungskontext „evangelische Erwachsenenbildung“ eingegangen, bevor im übernächsten Kapitel das methodische Vorgehen der vorliegenden Untersuchung erläutert wird.

3 Organisationen evangelischer Erwachsenenbildung als Forschungskontext

Nach der Darstellung des Forschungsstands und der Beschreibung des Desiderats wird in diesem Kapitel die evangelische Erwachsenenbildung als Forschungskontext vorgestellt. Im ersten Abschnitt (3.1) werden vorab einige in der Untersuchung wesentliche organisationale Grundbegriffe definiert. Anschließend wird auf die Kirche als Träger evangelischer Erwachsenenbildungsorganisationen eingegangen und Kirche als wichtiger Organisationsrahmen evangelischer Erwachsenenbildung dargestellt (3.2). Im darauffolgenden Abschnitt (3.3) wird ein kurzer Überblick über die Erforschung erwachsenenpädagogischer Organisationen gegeben und insbesondere auf den Forschungsstand in Bezug auf evangelische Erwachsenenbildungsorganisationen eingegangen. Am Ende dieses Kapitels wird auf diesem Hintergrund nochmals zusammenfassend das Desiderat beschrieben sowie die diese Untersuchung leitende Fragestellung dargestellt (3.4).

3.1 Definition organisationaler Grundbegriffe

Die hier vorgestellte Untersuchung bezieht sich auf Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung als Forschungsgegenstand. Diese Organisationen sind gleichzeitig als Nonprofit-Organisationen und als schrumpfende bzw. geschrumpfte Nonprofit-Organisationen zu bezeichnen. Im Folgenden werden deshalb die in der vorliegenden Untersuchung verwendeten organisationalen Grundbegriffe kurz definiert und in Bezug zum Forschungsgegenstand gesetzt.

Organisation

In der Organisationsforschung herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass der Organisationsbegriff in dreifacher Weise gefüllt werden kann. Zu unterscheiden sind der instrumentelle, der funktionale und der institutionelle Organisationsbegriff.⁴

Im Sinne eines Instruments wird der Begriff verwendet, wenn von den formalen und informalen Regeln gesprochen wird, die für eine gewisse Ordnung z.B. innerhalb einer Bildungseinrichtung sorgen. Findet innerhalb einer Bildungseinrichtung Organisation statt (wird also organisiert), so *hat* diese Bildungseinrichtung eine Organisation, und im wissenschaftlichen Forschungszusammenhang kommt der funktionale oder prozessorientierte Organisationsbegriff zum

⁴ Sowohl Schreyögg als auch Liebsch unterteilen zunächst in die beiden Bereiche instrumentell und institutionell und unterscheiden anschließend den instrumentellen nochmals in einen funktionalen und konfigurativen Organisationsbegriff – die Einrichtung hat eine Organisation / im Sinne einer Konfiguration (Schreyögg 2008, S 7 f.; Liebsch 2011, S. 21 f.).

Tragen. Wird aber eine bestimmte Bildungseinrichtung insgesamt als Organisation bezeichnet, so ist sie eine Organisation. In diesem Fall gilt der institutionelle Organisationsbegriff (vgl. Bea und Göbel 2010, S. 3; Schreyögg 2008, S. 7 f.; Liebsch 2011, S. 21 f.; Pietsch und Scherm 2007, S. 5; Elbe und Peters 2012, S. 4). Für die folgend dargestellte Untersuchung real existierender Organisationen im Hinblick auf die Schrumpfungsthematik bietet sich somit eine Bezugnahme auf den letztgenannten, den institutionellen Organisationsbegriff an. Davon ausgehend wird im Folgenden zunächst geklärt, in welchem Verhältnis die Begriffe „Institution“, „Organisation“ und „Einrichtung“ in dieser Arbeit verwendet werden.

In der Literatur wird in diesem Zusammenhang festgestellt, dass es in der Erziehungswissenschaft und speziell in der Erwachsenenbildung häufig einen synonymen Gebrauch der Begriffe „Institution“ und „Organisation“ gibt (Hartz und Schardt 2010, S. 23). Ähnliches gilt für die Weiterbildung (Schrader 2011, S. 107 ff.) und teilweise auch für die Organisationsforschung, in der beispielsweise die Begriffe bei Schreyögg ebenfalls synonym verwendet werden (Schröer 2004, S. 68). Trotz dieses faktisch vorhandenen Sprachgebrauchs erscheint es für diese Arbeit nicht angebracht, beide Begriffe gleichbedeutend zu verwenden. Zunächst spricht die differenzierte Sichtweise der Soziologie auf Institutionen und Organisationen für eine zwingende Unterscheidung:

„Aus einer soziologischen Perspektive heraus ist eine solche Synonymisierung unzulässig. Hier bezeichnet der Begriff der Institution einen Komplex überindividueller, Raum und Zeit übergreifender und auf Dauer gestellter Verhaltenserwartungen (...). Organisation dagegen wird begriffen als eine konkrete Einrichtung, in der die Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen zielgerichtet durch eine auf Strukturen basierende Koordination der Handlungen sichergestellt wird.“ (Hartz und Schardt 2010, S. 23)

Institutionen eröffnen und versagen in diesem Sinn Handlungsmöglichkeiten in Bereichen von immer wiederkehrenden Anforderungen und stellen damit sicher, dass es gleichartige und vorhersehbare Lösungsmöglichkeiten gibt. Der Gewinn daraus ist eine Entlastung für die einzelnen Personen sowie die Gesellschaft von immer wiederkehrenden neuen Aushandlungsprozessen (Schrader 2011, S. 107 ff.). Organisationen werden stattdessen

„zumeist als geplante, nicht gewachsene Formen geregelter Kooperation bestimmt, die durch Mitgliedschaft, normierte Kommunikationswege und Programme definiert werden (...). Während Institutionen entstehen bzw. erzeugt werden, lässt sich bei Organisationen fragen, warum und wozu sie gegründet wurden.“ (Schrader 2011, S. 109)

Für die Differenzierung der beiden Begriffe im Rahmen dieser Arbeit spricht darüber hinaus insbesondere die in Abschnitt 3.2.2 genauer dargestellte hybride Form der Kirche, die sich in drei unterschiedlichen Ausprägungen darstellen lässt, nämlich als Institution, Organisation und Gemeinschaft. Die dort

dargelegte These einer hybriden Formeigenschaft der Kirche, in der sich in den letzten Jahrzehnten eine merkliche Verschiebung von den Merkmalen einer Institution hin zu denen einer Organisation vollzogen hat, erfordert für diese differenzierte Betrachtungsweise eine Unterscheidung der Begrifflichkeiten. Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit besteht explizit in einer Reihe von kirchlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen, also kirchlichen Organisationen, und meint nicht die Institution Kirche als solche.

Abgesehen von der Differenzierung von Institutions- und Organisationsbegriff werden im Folgenden allerdings die Begriffe „Organisation“ und „Einrichtung“ synonym verwendet. Auch wenn der Einrichtungsbegriff in der öffentlichen Erwachsenenbildung inzwischen überwiegend vom Organisationsbegriff abgelöst wurde (Schrader 2011, S. 107), entspricht die synonyme Verwendung dieser Begriffe nach wie vor im kirchlichen Raum dem alltäglichen Gebrauch und wird hier aus diesem Grund so übernommen.

Der hier verwendete institutionelle Organisationsbegriff kann über die drei zentralen Elemente „spezifische Zweckorientierung“, „geregelte Arbeitsteilung“ und „beständige Grenzen“ weiter ausdifferenziert werden (Schreyögg 2008, S. 8 ff.; vgl. auch Liebsch 2011, S. 22; Pietsch und Scherm 2007, S. 5). An anderer Stelle wird eine Organisation ganz ähnlich mit den Merkmalen „Mitgliedschaft“, „Zweck“ und „Hierarchie“ beschrieben (Kühl 2011, 18 ff.; vgl. auch Franz 2016, S. 33 f.). Dort wird neben diesen zentralen Kennzeichen mit der „Autonomie der Entscheidung“ ein weiteres Merkmal einer Organisation benannt (Kühl 2011, S. 21). Obwohl Organisationen in ihren Entscheidungen durch ihre Bindung an Recht, politische Entscheidungen und wirtschaftliche Begrenzungen nie ganz frei sein können, kennzeichnet eine weitestgehende Autonomie innerhalb dieses Rahmens jede Organisation. Zwecke, Mittel, Strukturen, Ein- und Austritte obliegen in der Regel der Entscheidung der Organisation. Daneben wird zusätzlich auf die relativ hohe Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit von Organisationen hingewiesen (Kühl und Muster 2016, S. 10 ff.).

Diese Merkmale, insbesondere die Dreierheit „Zweck, Hierarchie, Mitgliedschaft“, lassen auf ein zweckrationales Organisationsverständnis schließen, worin impliziert ist, dass ausgehend von einmal definierten Zwecken sich eine entsprechende Struktur herausgebildet hat und diese dann mit dazu passendem Personal besetzt wurde, um so den Organisationszweck stringent umzusetzen. Kühl verweist allerdings darauf, dass dieses triviale Modell häufig nicht der Realität von Organisationen entspricht. Meistens ist die Organisationswirklichkeit „wilder“ und komplexer, als es Organisationsmodelle beschreiben können (Kühl 2011, S. 29). Zwecke können sich verändern oder müssen erst (wieder) gesucht werden, Mittel können zu Zwecken werden und Aufgaben müssen für vorhandenes Personal gesucht werden statt umgekehrt.

Als weiteres und diese Komplexität einbeziehendes Merkmal werden darüber hinaus drei unterschiedlichen Seiten einer Organisation erläutert (Kühl und Muster 2016, S. 18 ff.). Zum einen ist es die formale Seite mit ihren veröffentlichten und frei zugänglichen Mitgliedschaftsbedingungen, dazu kommt die informale Seite mit ihren informellen, nicht mitgeteilten oder auch widersprüchlichen Erwartungen, und schließlich die Schauseite, die als Fassade von außen sichtbar ist und der Organisation den nötigen Schutz gibt, um bei unterschiedlichen oder widersprüchlichen Erwartungen in Ruhe Entscheidungen treffen zu können. Damit kann

„von der Annahme eines subjektabhängigen Verständnisses sozialer Realität (...) [ausgegangen werden], wonach sich Organisationen nicht als objektive Phänomene konstituieren, sondern vielmehr erst im alltäglichen Prozess kommunikativ vermittelter Deutungen und Entscheidungen ihrer interagierenden Mitglieder entstehen.“ (Schäfer 2015, S. 26)

Nonprofit-Organisation

Broweleit (Broweleit 2014, S. 11 ff.) unterscheidet eine weite, mittlere, enge und engste Definition des Begriffs „Nonprofit-Organisation“ (NPO). Seine weite Definition schließt in den Bereich der NPOs alle Organisationen ein, die durch ihre Leistung bestimmte Bedarfe bestimmter Zielgruppen decken und dabei keine Gewinnerzielungsabsicht haben. Die mittlere Definition schließt zudem alle Organisationen aus, die der öffentlichen Hand zuzurechnen sind und bezieht sich somit auf eine private Trägerschaft. Die sich daran anschließende enge Definition nimmt als weiteres Kriterium die freiwillige Mitgliedschaft hinzu. Insgesamt ergibt sich daraus eine Definition mit fünf strukturellen Merkmalen:

- Mindestmaß an Institutionalisierung (formale Organisation, Strukturen),
- Private Trägerschaft,
- Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie,
- Gewinnausschüttungsverbot und Gemeinnützigkeit,
- Freiwilligkeit.

Definitionen mit diesen Merkmalen werden im internationalen Diskurs immer wieder benutzt und entsprechen auch dem Kriterienkatalog der „International Classification of Nonprofit Organizations“ (ICNPO) (vgl. Anheier und Salamon 1993, S. 1 ff.; Droß 2013, S. 6; Metzner 2014, S. 30 f.; Simsa 2001, S. 80 f.; Wex 2004a, S. 100).⁵

Die noch weiterführende Einschränkung auf eine engste Definition von NPO geht davon aus, dass sich NPOs nur durch Spenden und freiwillige Beiträge

⁵ Ähnliche Definitionen kommen in der Literatur immer wieder vor (vgl. z.B. Theuvsen 2004, S. 175; Simsa et al. 2013, S. 8; Zimmer und Priller 2007, S. 32; vgl. auch Witt et al. 2006, S. 16 ff.), wo Verbände als NPO definiert werden.

finanzieren. Dadurch würde allerdings im deutschsprachigen Raum ein Großteil der NPOs herausfallen. Diese Variante hat sich nicht durchgesetzt und kommt für die weiteren Überlegungen in dieser Arbeit nicht in Betracht.

Insgesamt sind in der Literatur eine ganze Reihe unterschiedlicher Definitionen zu Nonprofit-Organisationen im Umlauf. Diese Vielfalt wird unter anderem mit dem jungen und noch heterogenen Forschungsfeld sowie mit der Heterogenität der betroffenen Organisationen begründet (Simsa 2001, S. 68; vgl. auch Jäger und Beyes 2004, S. 159 f.; Metzner 2014, S. 28).

Unterscheidbarkeit von Profit- und Nonprofit-Organisationen

In der Forschungsliteratur wird deutlich, dass die Abgrenzung von Profit- und Nonprofit-Organisationen nicht immer ganz trennscharf und mit ausschließlichen Kriterien zu bewerkstelligen ist.

„Vielmehr trägt die Kombination dieser unterschiedlichen Kriterien dazu bei, die Besonderheiten und markanten Merkmale von NPOs herauszukristallisieren sowie deren spezielle Herausforderungen zu identifizieren“. (Broweleit 2014, S. 19)

Als markante Merkmale von NPOs werden die private Trägerschaft, eine besondere Stellung der Sachziele, das Vorhandensein verschiedener Finanzierungsquellen, die ehrenamtliche Mitarbeiterschaft und die Dominanz persönlicher Dienstleistungen genannt (Broweleit 2014, S. 19; vgl. auch Schwarz 2009, S. 23; Lichtensteiner 2012, S. 34).

„Gleichzeitig bedingen die mit diesen Merkmalen einhergehenden Herausforderungen, dass Instrumente und Kenntnisse über erwerbswirtschaftliche Unternehmen aufgrund eines höheren Grades an Komplexität nicht ohne weitere Anpassungen adaptiert werden können“. (Broweleit 2014, S. 19)

Als Besonderheit von NPOs gilt in der Literatur die duale Struktur von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden (Lichtensteiner 2012, S. 34). Ehrenamtliche und Mitglieder entwickeln demnach ein besonders großes Interesse an der Umsetzung der Sachziele und einen entsprechenden Mitteleinsatz. Den Hauptamtlichen kann es darüber hinaus auch um den Erhalt der Organisation und damit um ihre Existenzsicherung gehen. Das hier aufgezeigte Spannungsfeld zwischen den Interessen von Haupt- und Ehrenamtlichen kann um weitere NPO-spezifische Spannungsfelder ergänzt werden (Lichtensteiner 2012, S. 34). Zu nennen ist hier beispielsweise die Spannung zwischen der formalen Macht und Entscheidungskompetenz, die in NPOs häufig bei den Gremien/Mitgliedern liegt, und der Sachkompetenz des hauptamtlich angestellten Managements.

Mit dem Bild von Spannungsfeldern wird aufgenommen, was Schwarz als „Gegenstromprinzip der Führung in Nonprofit-Organisationen“ bezeichnet (Wex 2004a, S. 287 f.).

Generell können die Unterschiede zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen aus einer eher ökonomischen und einer eher sozialwissenschaftlichen

Blickrichtung zusammengefasst werden (vgl. Wex 2004b). Ökonomisch betrachtet unterscheiden sich die Ziele in Formalziele wie z.B. Gewinn (Wirtschaft) und Sachziele (NPO), was auch die Rechtsform betrifft (NPOs sind beispielsweise häufig als Verein konstituiert). Außerdem gibt es in NPOs kaum Privateigentum und andere Finanzstrukturen. Die Finanzsteuerung spielt eine weniger gewichtige Rolle und die Mitarbeitendenstruktur ist durch das ehrenamtliche Element geprägt. Außerdem werden von NPOs häufig öffentliche oder Kollektivgüter erstellt.

In der sozialwissenschaftlichen Perspektive bestehen die Besonderheiten von NPOs aus der Mitgliedschaft und dem Aspekt der Assoziation. Daneben sind NPOs als wichtiger Teil der Zivilgesellschaft zu betrachten und haben eine intermediäre Funktion (Vermittlung zwischen Markt, Staat und Privatsphäre) (Wex 2004b, S. 148).

„All dies rechtfertigt es, von NPO als einem distinkten Grundtypus von Organisationen neben Wirtschaftsunternehmen und staatlichen Behörden/Verwaltungen zu sprechen.“ (Wex 2004b, S. 148)

Darüber hinaus wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass die Diskussion um diesen „Dritten Sektor“ von Beginn an mit davon bestimmt war, dass sich NPOs mehr durch ihre Arbeitsweise und Organisationsform und weniger durch ihre Leistungen vom Profit-Bereich unterscheiden (Wex 2004b, S. 154). Gleichzeitig wird in der Forschung darauf verwiesen, dass es eine hohe Übereinstimmung in unterschiedlichen Untersuchungen darüber gibt, dass organisationale Widersprüche in NPOs besonders ausgeprägt vorkommen (Simsa 2001). Als zentrale Widersprüche werden die Ambiguität von Zielen, die schwierige Erfolgsmessung und eine häufig vorhandene Form von Organisationsabwehr (NPOs organisieren sich demnach eher als große Gruppe statt als rationale Organisation) genannt. Außerdem orientieren sich NPOs häufig an Ideologien, was wiederum in Widerspruch zu einer rationalen und effizienten Ausrichtung stehen kann (Simsa 2001, S. 141; Simsa 2002, S. 53 f.; Simsa und Steyrer 2013, S. 360). Zudem ist in vielen NPOs der Widerspruch zwischen der gesellschaftlichen Funktion der Schadensbegrenzung und der politischen Einflussnahme zu bewältigen (Simsa 2002, S. 49). Erklärt werden diese Widersprüchlichkeiten in NPOs zum einen mit dem Multiple-Stakeholder-Ansatz, der die Notwendigkeit in NPOs beschreibt, gleichzeitig ganz verschiedenen Anforderungen unterschiedlichster Anspruchsgruppen gerecht werden zu müssen. Der zweite Erklärungsansatz definiert NPOs als intermediäre Organisationen, deren Funktion es ist, zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen (wie z.B. zwischen Staat und Markt) zu vermitteln (Simsa 2001, S. 154 ff.; vgl. auch Meyns 2013b, S. 223 ff.; Simsa 2013, S. 134 f.).

Schrumpfende Nonprofit-Organisation

Im Anschluss an die oben dargelegte allgemeine Definition von „Organisation“ sowie die bisherigen Ausführungen zur Nonprofit-Organisation wird im Rahmen dieser Arbeit die enge NPO-Definition von Broweleit (Broweleit 2014, S. 11) mit fünf strukturellen Merkmalen verwendet. Folgende Merkmale sind dabei zentral: Ein Mindestmaß an formaler Organisation und Struktur, private Trägerschaft, Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie, Gewinnausschüttungsverbot und Gemeinnützigkeit sowie Freiwilligkeit.

Neben diesen Merkmalen beschränkt die Definition den Zweck der NPO auf eine ideelle Mission bzw. einen gesellschaftlich erwünschten bedarfswirtschaftlichen Auftrag. Damit wird nach dieser Definition ausgeschlossen, dass der Zweck der Organisation hauptsächlich in der Gewinnerzielung liegt (vgl. Broweleit 2014, S. 15).

In den Kapiteln zum Forschungsstand der Schrumpfungsforschung wurde bereits dargelegt, dass es bis heute keine eindeutige und allgemein anerkannte Definition einer schrumpfenden bzw. bereits geschrumpften Organisation gibt. Nach wie vor ziehen sich mehrere unterschiedliche Definitionsstränge durch die wissenschaftliche Literatur. Knapp zusammengefasst geht es dabei um die Abnahme der Unternehmensgröße, die Abnahme der wichtigsten Ressourcen, Schrumpfung als Phase im Lebenszyklus einer Organisation, Schrumpfung als Anpassungsunfähigkeit an eine veränderte Umwelt und als Abnahme eines Marktvolumens. Die Definitionen stehen nebeneinander, widersprechen oder ergänzen sich teilweise und haben in der Regel Wirtschafts-Organisationen im Blick. Aus diesen Gründen können sie in dieser Form nur bedingt für Nonprofit-Organisationen übernommen werden. Auch im Rahmen der Literatur-Recherche konnte keine Definition für eine schrumpfende bzw. bereits geschrumpfte Nonprofit-Organisation gefunden werden.

Somit ist es notwendig, diesen Begriff im Sinne einer vorläufigen forschungspragmatischen Arbeitsdefinition selbst genauer zu definieren. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um die Forschungsfrage präzise stellen zu können und einen eindeutigen Bezugspunkt für die Erhebung und Auswertung der Daten zu haben. Damit das nicht im „luftleeren Raum“ geschieht, bietet sich trotz aller Widersprüchlichkeiten eine teilweise Rückbindung an die o.g. Definitionsversuche aus dem Profit-Bereich an, um zu einer Arbeitsdefinition einer schrumpfenden oder geschrumpften Nonprofit-Organisation zu kommen. Folgende Schritte wurden dabei begangen:

1. Zusammenfassung sich ergänzender und für die vorliegende Untersuchung plausibler Definitionen,
2. Übertragung auf die Gegebenheiten im Nonprofit-Bereich,
3. Ergänzung durch eigene Überlegungen.

Ergänzt wurden diese Schritte durch folgende Annahmen: In Anlehnung an Cameron (vgl. McKinley et al. 2014, S. 90) wurde als Richtschnur für eine vorhandene Schrumpfung von einem „längeren“ Zeitraum von mindestens zwei Jahren ausgegangen. Für die Definition eines „merklichen“ Rückgangs von Ressourcen, Angebot und Inanspruchnahme gibt es in der Literatur bisher keine veröffentlichten Anhaltspunkte. Um Rückgänge im Rahmen normaler Schwankungen möglichst auszuschließen, sollten diese nach Ansicht des Autors deshalb zumindest in einer Größenordnung von etwa 15 – 20 % liegen.

Als Ergebnis der Arbeitsschritte und inhaltlichen Präzisierungen wird im Folgenden eine schrumpfende bzw. geschrumpfte NPO wie folgt definiert:

NPOs gelten als schrumpfende oder geschrumpfte NPOs, wenn sie über einen längeren Zeitraum merklich weniger Ressourcen (Finanzen, Mitarbeitende, räumliche und materielle Ausstattung) zur Verfügung haben, merklich weniger Angebote/Dienstleistungen (z.B. Veranstaltungen, Beratungsangebote, Öffnungszeiten, Öffentlichkeitsarbeit) machen können, oder merklich weniger in Anspruch genommen werden (z.B. sinkende Teilnehmendenzahlen, Ausfall von Angeboten).

Nach der Darstellung der für diese Untersuchung wesentlichen organisationalen Grundbegriffe wird im folgenden Abschnitt näher auf die Kirche als Träger der evangelischen Erwachsenenbildung und ihre Organisationsform eingegangen. Dabei wird Kirche in ihrer konkreten Verfasstheit in Deutschland mit ihren Herausforderungen beschrieben, als hybride Organisation dargestellt und grundsätzlich in den Rahmen von Nonprofit-Organisationen eingezeichnet.

3.2 Kirche als Träger evangelischer Erwachsenenbildungsorganisationen

Das dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsinteresse bezieht sich auf die Erforschung von organisationalen Schrumpfungsprozessen und deren Wirkungen am Beispiel von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung. Unabhängig von ihrer formal-rechtlichen Struktur sind Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung immer als Teil der evangelischen Kirche und damit als Konkretionsform von Kirche vor Ort zu betrachten. Kirche fungiert in diesem Zusammenhang als Trägerorganisation, was neben einer inhaltlichen Mitgestaltung besonders in der Bereitstellung von Rahmenbedingungen und Ressourcen zum Tragen kommt. Das bedeutet, dass die Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung auch von der Kirche und ihren jeweiligen Möglichkeiten und Begrenzungen abhängig sind.

Aus diesem Grund ist es zunächst erforderlich, die aktuellen Herausforderungen, vor denen die Kirche derzeit steht, zu erläutern. In den nachfolgenden Abschnitten wird darüber hinaus als weitere Rahmung der Forschungsarbeit auf

das besondere hybride Organisationsverständnis der Evangelische Kirche eingegangen und Kirche als Nonprofit-Organisation beschrieben.

3.2.1 Kirche vor großen Herausforderungen

Die beiden großen Kirchen in Deutschland stehen seit Jahrzehnten vor großen Herausforderungen, die inzwischen von manchen Autoren bereits als Krise (vgl. Schlamelcher 2008, S. 162; Gabriel 2015, S. 18) bezeichnet werden. In diesem Abschnitt geht es darum, diese Herausforderungen kurz zu skizzieren und damit aufzuzeigen, unter welchen sich in den letzten Jahrzehnten maßgeblich verändernden Rahmenbedingungen Organisationen evangelischer Erwachsenenbildung ihrer Aufgabe nachgehen.

Entkirchlichung

Eine wesentliche Herausforderung ist die, spätestens seit dem gesellschaftlichen Umbruch in den 1960er Jahren fortschreitende Erosion (Ruh 2014, S. 50) oder Entkirchlichung. In der Literatur wird darunter der Einflussverlust der Kirchen auf drei unterschiedlichen Ebenen verstanden:

- „1. Freisetzung und Distanzierung der Individuen von kirchlichen Glaubensvorstellungen, Ritualvorschriften und Verhaltensnormen. (...)
2. Trennung bzw. Lösung der Subsysteme und Institutionen von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Erziehung von kirchlichen Vorgaben und Einflüssen.
3. Bedeutungsrückgang bzw. Zerfall kirchlich repräsentierter, religiös-symbolischer Integrationsformen der Gesellschaft.“ (Gabriel 2014, S. 13)

In Deutschland⁶ hält dieser Trend seit Jahren an und setzt damit die Krise der institutionellen Bindungsfähigkeit und Integrationskraft der Kirchen fort. Bedingt durch Anlässe wie die Missbrauchsskandale (Ahrens 2022) schreitet der Bedeutungs- sowie Mitgliederverlust derzeit weiter voran.

Mitgliederverlust

Mit dem Bedeutungsverlust der Kirche geht ein kontinuierlicher Mitgliederverlust einher. Die evangelische Kirche in Deutschland (EKD) schrumpft. Allein in den Jahren 2018 bis 2020 musste sie einen jährlichen Mitgliederverlust von jeweils knapp über 1 % hinnehmen, was beispielsweise für das Jahr 2019 einen Austritt von 266.738 Personen bedeutet hat (Ahrens 2022, S. 13). Die Gründe hierfür liegen nicht nur im Bedeutungsverlust, der sich durch Austritte und auch durch eine deutliche Taufunterlassungstendenz zeigt (Hörsch 2011, S. 37 f.), sondern es kommt zu diesen Entwicklungen auch durch die demographische Entwicklung in Deutschland ein weiterer Mitgliederverlust hinzu. Nach einer

⁶ Weltweit sind allerdings auch gegenläufige Tendenzen erkennbar (vgl. Gabriel 2015, S. 26).

Prognose der Universität Freiburg muss die EKD in der Zeit von 2017 bis 2060 mit einer Halbierung der Kirchenmitglieder rechnen (Evangelische Kirche in Deutschland 2019, S. 6).

Rückgang der Ressourcen

Aufgrund dieser Entwicklungen sehen sich die evangelischen Landeskirchen in weiten Teilen mit einer zunehmend angespannten Finanzlage konfrontiert. So sanken die Einnahmen in der Evangelischen Kirche in Deutschland bereits zwischen 1992 und 2011 um 26,4 % und so musste beispielsweise die damalige Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche, die damals zu den Landeskirchen mit einem überdurchschnittlichen Einnahmenverlust gehörte, von 1993 bis 2007 ca. 10 % der Pfarrstellen, ca. 32 % der Kirchenmusikerstellen und bei anderen Berufsgruppen ca. 50 % der Stellen aufgeben. Darüber hinaus wurde die Zahl der Kirchengemeinden im Zeitraum von 1990 bis 2009 von 676 auf 594 verringert und bei den Diensten und Werken um bis zu einem Drittel gekürzt (Meyns 2013b, 21 ff.).

An anderer Stelle wird der derzeitige Zustand der evangelischen Kirche wie folgt beschrieben (vgl. auch Scherle 2007, S. 87; Abel 2014, S. 111; Ebert et al. 2014, S. 440 ff.):

„Die fetten finanziellen Jahre gehen ohne Frage zu Ende, das verbleibende Fenster ist weise zu nutzen, bevor es sich endgültig schließen wird.“ (Pompe 2015, S. 267)

Demnach scheint es nicht mehr um die Frage zu gehen, ob die Kirche schrumpft, sondern nur noch darum, wie sie schrumpft (Hörsch 2011, S. 38).

Reorganisation und Rückbau

Herausforderungen wie die oben genannten führten z.B. 2012 im Norden Deutschlands zum Zusammenschluss von drei bis dahin selbständigen Landeskirchen zur Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Meyns 2013b, S. 25). Solche und andere Veränderungsprozesse, die auf EKD-Ebene unter dem Stichwort „Kirchenreform“ diskutiert wurden, wurden in den betroffenen Landeskirchen und in ihren Einrichtungen und Gemeinden eher als Rückbau- und Reorganisationsprozesse bewertet (vgl. Meyns 2014, S. 165; Meyns 2013a; Pohl 2008, S. 17). Der zunehmende Veränderungsdruck hat dennoch dafür gesorgt, dass es in den vergangenen Jahren in mehreren evangelischen Landeskirchen zu breit angelegten Veränderungsprozessen kam (vgl. Brauer-Noss 2017). Dabei wurden überwiegend Veränderungen auf der strukturellen Ebene angegangen, aber wie z.B. in Bayern mit dem Prozess „Profil und Konzentration“ (PuK) auch Versuche zu einer stärkeren inhaltlichen Profilierung unternommen (vgl. Brauer-Noss 2017; Evangelisch-Lutherische Kirchen in Bayern 2017).

Kirche auf dem Weg zur Ökonomisierung

Als eine erste und innerkirchlich kontrovers diskutierte Antwort auf die sich schon lange andeutende herausfordernde Situation kann das bereits 2006 erschienene EKD-Reformpapier „Kirche der Freiheit“ angesehen werden.⁷ Es weist auf einen Weg, der in der Übernahme von unternehmerischen Praktiken mögliche Auswege aus der Mitglieder- und Finanzkrise sieht (Schlammelcher 2008, S. 145 f.).

Die Kirche gerät aufgrund der finanziellen Engpässe unter Handlungsdruck und reagiert als Organisation im Sinne der Existenzsicherung. Schlammelcher sieht darin eine weitere Herausforderung, die er als Krise der Organisation Kirche beschreibt:

„Die heutige Krise der Kirche ist eine Krise ihrer Organisation, die aufgrund von Kirchenaustritten, demographischen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen unter Finanzierungsengpässen leidet. (...) Während Kirche als Institution die Option hat, schwindende Mitgliederzahlen und zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutungsverlust als Prozess der 'Gesundshrimpung' zu interpretieren, als ein Schiff, auf dem sich die wahrhaft Gläubigen versammeln – diesen Prozess erleben wir innerhalb beider Kirchen in vielfältiger Weise –, ist Kirche als Organisation, die in ihrem finanziellen Bestand bedroht ist, auf die Sicherung ihrer finanziellen Basis angewiesen. Das heißt:

1. Die Kirche muss *ökonomischer* (im neoklassischen Sinn) werden, das heißt ihre knapper werdenden finanziellen Mittel effizienter einsetzen.
2. Die Kirche muss attraktiver werden, das heißt, sie muss dem Trend von Kirchenaustritten entgegenwirken und es muss ihr gelingen, wieder mehr (zahlungskräftige) Personen an sie zu binden.“ (Schlammelcher 2008, S. 162; Hervorh. i.O.)

Kritische Stimmen sehen in diesem Konzept des ökonomischer und attraktiver Werdens die Gefahr, dass es dadurch zu einer „Verschiebung der Leit- oder Primärfunktion der Organisation kommt“ und sich Kirche zu stark an der Wirtschaft als Leitfunktion ausrichtet (Schlammelcher 2008, S. 150 f.). Die Folge wird als eine mögliche Zweck-Mittel-Umkehrung beschrieben. War bisher beispielsweise Erwachsenenbildung das Ziel der Organisation und Geld das Mittel zur Umsetzung, besteht demnach die Gefahr, dass Bildung künftig eher als Dienstleistung angeboten wird, um damit Finanzmittel zu erwirtschaften. Nach Einschätzung Schlammelchers sind die Tendenzen zur Ökonomisierung innerhalb der Kirche längst erkennbar (Schlammelcher 2008, S. 165 ff.).

3.2.2 Kirche als hybride Organisationsform

Nach der obigen Beschreibung der Herausforderungen, vor denen die evangelische Kirche als Träger der evangelischen Erwachsenenbildung steht, wird im

⁷ Zur kontroversen Diskussion vgl. beispielsweise Evangelische Kirche in Deutschland 2007; Nethöfel und Grunwald 2007; Karle 2011.

folgenden Abschnitt mit der hybriden Organisationsform eine organisationale Besonderheit dieser Trägerorganisation erläutert. Diese Ausführungen dienen als Hintergrundfolie, um Kirche in ihrer Organisationsförmigkeit einordnen zu können und um das komplizierte Verhältnis zwischen der Kirche und „ihrer“ Erwachsenenbildung verständlich zu machen.

Fragt man heute Menschen in Deutschland nach dem, was sie mit „Kirche“ verbinden, werden die Antworten vermutlich weit auseinander gehen. Manche verbinden damit ihre Kirche vor Ort, in der sie getauft wurden, andere die Kirchengemeinde, in der sie sich engagieren. Kirche kann aber auch als Sozialunternehmen oder Konzern gesehen werden. Andere wiederum verbinden damit Gemeinschaft und Geselligkeit oder etwas Rückständiges, Überholtes, so etwas wie ein Auslaufmodell. Wieder andere sehen in ihr eine hoch aktuelle und in unserer Gesellschaft notwendige ethisch-normative Instanz.

Auf dem Hintergrund der gesellschaftlichen Veränderungen⁸ der letzten Jahrzehnte hat sich auch das Bild und die Rolle der Kirchen in Deutschland verändert. In der EKD und speziell in der evangelischen Theologie wird deshalb seit Jahren die Frage kontrovers diskutiert, was „Kirche“ heute ist. Dabei stellen viele Autorinnen und Autoren einhellig eine Entwicklung hin zur „Organisationswerdung“ fest (Hermelink und Wegner 2008, S. 10 f.; vgl. auch Schlamelcher 2013; Schlamelcher 2008, S. 161; Scherle 2007, S. 87). Kontrovers diskutiert und bewertet werden allerdings die damit verbundenen Konsequenzen. Bis zur Organisationswerdung konnte Kirche weitgehend unter dem Begriff der „Institution Kirche“ gefasst werden. Seit den 1960er Jahren scheint dieses Bild zu bröckeln. Seitdem wird in der Literatur zunehmend von einem „Prozess der Entkirchlichung in Deutschland“ (Gabriel 2015, S. 19) und einer „Krise ihrer institutionellen Bindungsfähigkeit und Integrationskraft“ gesprochen (Gabriel 2015, S. 25). In der aktuellen Diskussion um die Frage, was Kirche ist, gibt es drei Grundpositionen: Sie wird als Institution, Organisation oder als Hybridform aus mehreren bezeichnet (vgl. Brauer-Noss 2017, S. 29 ff.). Die letztgenannte Grundposition der Kirche als eine Art Hybrid, die ihre Gestalt mit dem Zusammenwirken unterschiedlicher und durchaus in Spannung stehender Sozialformen erklärt, geht auf Hauschildt zurück (Hauschildt et al. 2013, S. 217 f.; Hauschildt 2014, S. 170). Er beschreibt mit der Institutions-, Organisations- und Gruppen- bzw. Bewegungslogik drei Aspekte einer Begründungslogik, die in der Kirche nebeneinander existieren (Hauschildt et al. 2013, S. 216 f.). Aus seiner Sicht ist gerade die Kombination dieser drei Arten der formalen Verfasstheit im Sinne eines dynamischen Gleichgewichts sinnvoll,

⁸ Beispielsweise der Wiederaufbau in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg, der Wirtschaftsaufschwung, die Studentenrevolte sowie Individualisierung, Pluralisierung und Globalisierung.

„denn reine Organisationsförmigkeit beeinträchtigt die Mitgliedschaftsform der stabilen Halbdistanz, reine Institutionsförmigkeit beeinträchtigt die Schaffung von neuen Kontakten und engagierter Nähe, reine Gruppenförmigkeit beeinträchtigt die gesellschaftliche Reichweite.“ (Hauschildt et al. 2013, S. 218)

Kritisch betrachtet wird diese Position, indem darauf hingewiesen wird, dass sich Kirche immer auch auf unhintergehbare Vorgaben, auf „institutionelle Sedimente des christlichen Glaubens“ (Hermelink 2011, S. 123) zu beziehen habe, oder indem die derzeitigen Umbauprozesse als „überschießende Dynamik“ bezeichnet werden, weg von einer Kirche und hin zu einem „spirituellen Dienstleister“ (Hermelink und Wegner 2008, S. 11).

An anderer Stelle wird angemahnt, dass bei aller Organisationsnotwendigkeit die Gefahr des Wegfalls der „kirchengemeindestabilisierenden Kommunikation“ bestehe und bei einer Ausweitung der Organisation eine Schwächung von Interaktion und Gemeinschaft und damit der Kirche insgesamt zu befürchten sei (Karle 2008, S. 240; vgl. Stöber 2005). Zusammengefasst wird also die Befürchtung einer Dysbalance zwischen den drei formalen Ausprägungen (Institution, Organisation, Gruppe bzw. Bewegung) in Richtung einer zu einseitigen Organisationswerdung artikuliert:

„Die unreflektierte Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumente auf die evangelische Kirche übersieht mit ihrer einseitigen Konzentration auf die Professionalisierung organisationsförmiger Kommunikationsprozesse die Zusammenhänge der organisatorischen mit der religiösen und der interaktionalen Dimension des kirchlichen Lebens und schadet so mehr als dass sie nutzt.“ (Meyns 2013b, S. 231)

In diesem Sinne wird die evangelische Kirche als intermediäre Organisation oder intermediäre Institution bezeichnet, die zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Funktionsbereichen eine Vermittlungsfunktion einnimmt (Meyns 2013b, S. 231; vgl. auch Huber 1998). Auch in dieser Sichtweise geht es darum, Religion, Interaktion und Organisation in eine sich gegenseitig befruchtende Beziehung zu bringen.

Zusammenfassend wird deutlich, dass sich in der innerkirchlichen Diskussion das Bild von der Kirche als hybrider Organisationsform weitgehend durchgesetzt hat. Allerdings sehen kritische Stimmen in einem einseitigen Übergewicht der Organisationswerdung eine Gefahr, die sich zu Lasten der beiden anderen genannten Funktionsbereiche auswirken könnte.

3.2.3 Kirche als Nonprofit-Organisation

Im folgenden Abschnitt wird begründet, warum Kirche als Nonprofit-Organisation angesehen werden kann. Innerhalb des internationalen wissenschaftlichen Diskurses scheint eine weitgehende Einigkeit darüber zu bestehen, dass Kirchen ganz allgemein zum Bereich der NPOs zu zählen sind (vgl. Pauly 2017, S. 43; Giesen 2009, S. 157).

Etwas kritischer wird diese Zuordnung in Bezug auf die nationalen Kirchen in Deutschland gesehen. Ihr staatsrechtlicher Status als Körperschaften des öffentlichen Rechts lassen immer wieder Kritik an zu großer Staatsnähe aufkommen (Strachwitz Graf 2014, S. 149). Trotz dieser Kritik wird auch hier die Ansicht geteilt, dass die (evangelischen) Kirchen in Deutschland als Nonprofit-Organisationen zu bezeichnen sind (Pauly 2017, S. 42 f.). Als Argument für diese Position werden die im wissenschaftlichen Diskurs breit anerkannten Merkmale einer NPO herangezogen, die weitgehend auch auf die evangelischen Kirchen zutreffen scheinen (vgl. Giesen 2009). Kurz zusammengefasst bestehen diese Merkmale

- in einem Mindestmaß an formaler Organisation,
- in Selbstverwaltung und Freiwilligkeit,
- im Verzicht auf eine Gewinnausschüttung an Mitglieder,
- in Gemeinnützigkeit und Gemeinwohlorientierung,
- einer überwiegenden Finanzierung aus Beiträgen und Spenden,
- einer bedarfsorientierten Zielsetzung sowie
- einer privaten Organisation (Giesen 2009, S. 157).

Auch wenn nicht alle Merkmale in ihrer Gänze auf die Kirchen in Deutschland zutreffen, erscheint es aufgrund dieser Argumentation begründet zu sein, Kirchen als NPOs zu bezeichnen.

Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass die wesenseigenen Widersprüche, mit denen das Management von NPOs zu kämpfen hat, ebenfalls größtenteils im kirchlichen Bereich anzutreffen sind. Zu nennen ist hier z.B. der Widerspruch zwischen Wirtschaft und ideellen Werten, die mehrdeutigen Erfolgs- und Entscheidungskriterien, die Priorisierung zwischen der Beziehungs- und Aufgabenorientierung, die Heterogenität der Anspruchsgruppen oder das Phänomen, dass die Leistungsnehmenden oftmals nicht die Zahlenden sind (Pauly 2017, S. 46 ff.).

Als weiteres Argument kann das ausgeprägte Vorhandensein vielfältiger Rechtsformen von NPOs (Verein, gGmbH, Stiftung) innerhalb der einzelnen Kirchen angesehen werden (Giesen 2009, S. 157). Daneben spielen Kirchen trotz ihrer Nähe zum Staat als Träger von sozialen, medizinischen und Bildungseinrichtungen sowie von Zentren bürgerschaftlichen Engagements eine wichtige Rolle in der Zivilgesellschaft (vgl. Strachwitz Graf 2014, S. 157).

Weitaus kritischer wird das aus einer eher singulären innerkirchlichen (katholischen) Perspektive heraus gesehen. Dort wird die gängige Definition des Dritten Sektors ganz grundsätzlich hinterfragt und damit auch die Versuche, die Kirche darin zu verorten (Möhring-Hesse 2002). Unabhängig davon bleibt es insgesamt bei der weit verbreiteten und von der Theologie geteilten Einschätzung, dass

Kirchen als NPOs zu begreifen und zu beschreiben sind (vgl. Famos 2005, S. 184; Lindner 2000, S. 25).

Die Ausführungen in diesem Abschnitt zeigen auf, dass die evangelische Kirche als Trägerorganisation von evangelischer Erwachsenenbildung als Nonprofit-Organisation mit ihren Merkmalen, Herausforderungen und Widersprüchen verstanden werden kann. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass diese Zuordnung nicht nur für die Kirche allgemein, sondern insbesondere auch für Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung als den hier vorliegenden Forschungsgegenstand zutreffend ist.

Im Anschluss an diese Darstellung und organisationale Einordnung von Kirche als Träger evangelischer Erwachsenenbildung wird im nächsten Abschnitt näher auf die bisherige Erforschung evangelischer erwachsenenpädagogischer Organisationen eingegangen.

3.3 Zur Erforschung evangelischer erwachsenenpädagogischer Organisationen

In den folgenden Unterkapiteln steht die bisherige Erforschung evangelischer erwachsenenpädagogischer Organisationen im Mittelpunkt. Dabei wird zunächst ein Blick auf den Forschungsstand allgemein zu erwachsenenpädagogischen Organisationen geworfen (3.3.1). Neben einem Überblick über wichtige Forschungsstränge wird in diesem Abschnitt die Entwicklung in der Forschungsdisziplin „Organisationspädagogik“ skizziert. Daran anschließend werden unterschiedliche Ergebnisse aus der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung vorgestellt, die teilweise oder auch insgesamt eine hohe Anschlussfähigkeit an die vorliegende Arbeit aufweisen. Zu letzteren gehören Ergebnisse über Kennzeichen von Weiterbildungsorganisationen, eine Untersuchung zu lernenden Weiterbildungsorganisationen und eine Typisierung dieser Organisationsform.

Im anschließenden Abschnitt (3.3.2) wird auf Forschungsergebnisse eingegangen, die explizit evangelische Erwachsenenbildungsorganisationen im Fokus haben. In diesem Abschnitt wird zunächst die evangelische Erwachsenenbildung kurz vorgestellt. Im Anschluss daran wird auf bisherige Forschungsvorhaben, die sich mit Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung als Untersuchungsgegenstand beschäftigt haben, eingegangen. Den Abschluss dieses Abschnittes bilden Zahlen und Erläuterungen zu Schrumpfungstendenzen in der evangelischen Erwachsenenbildung.

3.3.1 Erwachsenenpädagogische Organisationen im Blick der Forschung

In diesem Abschnitt wird zunächst allgemein auf die Entwicklung der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung der letzten Jahrzehnte und der Organisationspädagogik als eigenständiger Forschungsdisziplin innerhalb der

Pädagogik eingegangen (3.3.1.1). Daran anschließend werden einige, für diese Arbeit wichtige Erkenntnisse aus dem Bereich der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung vorgestellt (3.3.1.2).

3.3.1.1 Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung und Organisationspädagogik

Organisationale Fragestellungen waren in der pädagogischen und speziell der erwachsenenpädagogischen Forschung vor den 1990er Jahren eher eine Randerscheinung (vgl. Hartz und Schardt 2010, S. 22; Dollhausen 2010, S. 13; Diederichs 2022, S. 131). Erst seit dieser Zeit werden erwachsenenpädagogische Organisationen mehr und mehr in den Blick genommen. Die Forschungsarbeiten, „die sich in der Disziplin Erwachsenenbildung mit organisationsbezogenen Fragen auseinandersetzen respektive einen Organisationsbezug aufweisen“ (Hartz und Schardt 2010, S. 23), scheinen inzwischen kaum mehr überschaubar zu sein. 2010 wurde der Versuch unternommen, die bis dahin vorliegenden Forschungsbeiträge zusammenfassend in vier Forschungsschwerpunkte einzuordnen (Hartz und Schardt 2010, S. 24 ff.). Ein erster Schwerpunkt beschäftigt sich demnach mit der Konstituierung von Weiterbildungs-/Erwachsenenbildungseinrichtungen als Organisation und der Frage nach dem Spezifischen einer solchen Organisation (vgl. z.B. Schäffter 2003). Im zweiten Schwerpunkt werden Arbeiten zusammengefasst, die sich mit innerorganisationalen Zusammenhängen beschäftigen (vgl. z.B. Kade 2004). An dritter Stelle geht es um Forschungsbeiträge an der Schnittstelle zwischen Innen und Außen einer Organisation (vgl. z.B. Gieseke 2005; Stang 2006). Der vierte Schwerpunkt beinhaltet Arbeiten, die sich überwiegend mit der „Entwicklungsperspektive“ von Erwachsenenbildungsorganisationen auseinandersetzen (vgl. z.B. Feld 2007).

In Verbindung mit der Ausweitung organisationaler Forschung im Bereich der Erwachsenenbildung/Weiterbildung konnte sich in den letzten Dekaden die organisationspädagogische Forschung unter der Bezeichnung „Organisationspädagogik“ als neue Teildisziplin innerhalb der Erziehungswissenschaften etablieren. Bereits im Jahr 2000 formulierte Harald Geißler das Konzept seiner „Organisationspädagogik“, die er aus der Betriebspädagogik heraus entwickelte (Geißler 2000). In den Jahren danach gab es eine bis heute andauernde Fülle von Veröffentlichungen, von denen viele unter dem Reihen-Titel „Organisation und Pädagogik“ als Beiträge der Kommission Organisationspädagogik⁹ herausgegeben wurden. An anderer Stelle wird diese Entwicklung zusammenfassend folgendermaßen eingeordnet:

⁹ Eine Zusammenstellung der aktuellen Titel ist auf der Homepage der Sektion Organisationspädagogik der DGfE unter <https://www.organisationspaedagogik.net/organisationspaedagogik/tagungsbaende/> zu finden.

„So ist die letzte Dekade insbesondere auch durch Publikationen des neu institutionalisierten Teildiskurses, der sich in den Tagungsbänden der AG bzw. Kommission Organisationspädagogik manifestiert, gekennzeichnet, an dem die Erwachsenenbildung maßgeblich beteiligt ist.“ (Diederichs 2022, S. 132)

Einen wesentlichen Schritt zu dieser Entwicklung hat die Ausarbeitung und Verabschiedung des Forschungsmemorandums Organisationspädagogik im Jahr 2014 beigetragen (vgl. Göhlich 2018, S. 23). Dort wird als wesentlicher Gegenstand der organisationspädagogischen Forschung das organisationale Lernen beschrieben und „als Lernen in Organisationen, als Lernen von Organisationen und als Lernen zwischen Organisationen begriffen“ (Göhlich et al. 2014, S. 3).

Von anderen (Sub-)Disziplinen wie z.B. der Organisationspsychologie, der Organisationssoziologie oder den Wirtschaftswissenschaften unterscheidet sich die Organisationspädagogik laut Forschungsmemorandum dahingehend, dass sie am organisationalen Lernen nicht nur in analytischer oder funktionaler Hinsicht interessiert ist, sondern auch Interesse an den Zielen des Lernens und an der effektiven und humanen Gestaltung von Organisationen hat. Das bedeutet, dass die Organisationspädagogik neben der Struktur auch nach den Prozessen und der Kultur in Organisationen sowie nach dysfunktionalen Phänomenen und Konflikten fragt (vgl. auch Göhlich et al. 2014, S. 2).

Betrachtet man die vorliegende Arbeit unter diesem Blickwinkel, kann sie somit als ein weiterer Beitrag zur Organisationspädagogik angesehen werden.

3.3.1.2 Anschlussfähige Ergebnisse erwachsenenpädagogischer Organisationsforschung

Nach der überblicksartigen Beschreibung und Einordnung erwachsenenpädagogischer Organisationsforschung (vgl. dazu auch Loreit und Feld 2018) wird im folgenden Abschnitt der Versuch unternommen, Untersuchungsergebnisse aus diesem Forschungsbereich zu benennen, die eine Anschlussmöglichkeit an die Frage nach der Organisationsschrumpfung aufweisen. Je nach Forschungsfrage und Forschungsgegenstand können sich die jeweiligen Anschlussmöglichkeiten zur vorliegenden Arbeit auf einzelne Aspekte beschränken oder auf die inhaltliche Ausrichtung einer Untersuchung insgesamt beziehen. Auf diesem Hintergrund wird im Folgenden zunächst auf relevante Aspekte aus Untersuchungen eingegangen, deren Fokus weniger auf die Erwachsenen- oder Weiterbildungsorganisation an sich, sondern eher auf andere inhaltliche Fragestellungen ausgerichtet ist (z.B. Lehrkulturen) und parallel dazu, gewissermaßen als immer mitlaufendes zweites Thema, die Organisation als rahmengebendes System einbeziehen.

Zu nennen ist hier die Studie von Franz zu kollektiven Lehrorientierungen (Franz 2016), die Untersuchungen zum Generationswechsel und Wissens-

transfer in Organisationen von Kade (Kade 2004) und Alke (Alke 2014) sowie die Arbeit von Mickler (Mickler 2013) zur Kooperation in der Erwachsenenbildung. In der Studie von Franz geht es um die Frage, ob und wie didaktische Orientierungen in der pädagogischen Praxis der Erwachsenen- und Weiterbildung, ähnlich wie im schulischen Bereich, in der Organisation strukturell verankert sind (Franz 2016, S. 15 f.). Als hilfreich wird dafür das in der pädagogischen Organisationsforschung diskutierte Bild von Organisationen als konjunktive Erfahrungsräume angesehen, „in denen gemeinsam geteilte Sichtweisen der Organisationsmitglieder hergestellt und aktualisiert werden“ (Franz 2016, S. 19). Konjunktive Erfahrungsräume können demnach als Mediator zwischen „Organisationsimperativen und individuellen Haltungen“ (Franz 2016, S. 20) dienen. Als ein Ergebnis wird in dieser Studie festgehalten, „dass die Organisation, in der gelehrt wird, mit beeinflusst, wie Lehren von den jeweiligen Akteuren verstanden wird“ (Franz 2016, S. 188). Dieses Ergebnis ist an die vorliegende Untersuchung von schrumpfenden Organisationen in der Erwachsenenbildung anschlussfähig, weil in diesem Zusammenhang die plausible Frage gestellt werden kann, ob und wie das Schrumpfen einer Organisation, das in der „Lehre“ stattfindet, ebenfalls Einfluss auf die Lehrkultur in der Organisation nimmt.

Eine andere Anschlussmöglichkeit bieten Untersuchungen zum Generationswechsel und Wissenstransfer in Organisationen. Dabei spielt die Frage nach der „institutionellen Erneuerung“ (Kade 2004, S. 15) eine große Rolle, zumal sie zunehmend mit dem alternden Personal bewältigt werden muss. Allerdings, so die These, wird die notwendige Erneuerung durch „selbstinduzierte Abschlusstendenzen“ derer, die einer gemeinsam gealterten Generation angehören, erschwert (Kade 2004, S. 16), da die Gleichaltrigen mit ihren gemeinsam geteilten Beständen an Wissen, Werten und Handlungsoptionen „aus sich heraus nicht mehr anschlussfähig an das Neue sind“ (Kade 2004, S. 16). In einer anderen Untersuchung wird der Generationswechsel mit familiären Bildern in Verbindung gebracht (Alke 2014). Dabei werden Metaphern wie „Erbe“, „Familiensilber“, „Vermächtnis“ oder „Erblast“ verwendet oder es wird im Zusammenhang mit der Übergabe eines Bildungswerks an eine nachfolgende Person von der Abgabe eines „Kindes“ gesprochen (Alke 2014, S. 178). Mit diesem Fokus kommt ein starker persönlicher Bezug der Befragten zu „ihren“ Bildungswerken in den Blick, der neben dem, was an Wertvollem und Wichtigem weitergegeben werden soll, auch Belastungen einbezieht (Alke 2014, S. 179). Die Kategorie des Erbes hat einen engen Bezug zum Aspekt der Anerkennung (vgl. Kade 2004, S. 310 ff.):

„Die Logik des Erbes – ganz gleich, ob es sich um materielle oder immaterielle Güter handelt – setzt Anerkennung zwischen den Erblassern und den Erbenden voraus. Wird der Wert eines Gutes nicht anerkannt, ist die Logik des Erbes aufgebrochen, wodurch auch ein Bruch zwischen den Generationen entstehen kann.“ (Alke 2014, S. 179)

Auf diesem Hintergrund kann der Generationswechsel in einer Erwachsenenbildungsorganisation sowohl zu einem „Aufbruch zum Neuen“, ggf. aber auch zu einem „Bruch“ führen, der mit dem Risiko des „Abbruchs“ bis hin zur Organisationsauflösung und der Chance eines Erneuerungsprozesses einhergeht (Alke 2014, S. 181). Die Erkenntnisse zum Generationswechsel in Erwachsenenbildungsorganisationen und die damit verbundenen Implikationen bieten diverse Anschlussmöglichkeiten an die vorliegende Arbeit. Zunächst kann der beschriebene und notwendig gewordene Generationswechsel auch in Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung beobachtet werden. Darüber hinaus wird in dem Zusammenhang nach Erfahrung des Autors ebenfalls immer wieder einmal auf eine familiäre Semantik zurückgegriffen. Aufgrund dieser Übereinstimmungen ist zu vermuten, dass die Problematik des Generationswechsels ganz grundsätzlich als ähnlich angesehen werden kann. Anschlussfähig sind damit auch die Implikationen zu Aufbruch und Bruch als Möglichkeitsräume des Generationswechsels, die in der Frage nach den Risiken und Chancen eines Generationswechsels in einer möglicherweise schrumpfenden Erwachsenenbildungsorganisation zuzuspitzen sind.

Schließlich kann in Anlehnung an die Studie zur Kooperation in der Erwachsenenbildung (Mickler 2013) im Blick auf die vorliegende Arbeit die Frage gestellt werden, ob und unter welchen Bedingungen Kooperation(en) als eine Möglichkeit zur Bewältigung oder Prävention von organisationalen Schrumpfungssphämen dienen könnten. Am Beispiel der Kooperation von Volkshochschulen mit anderen Organisationen wie z.B. einer Stadtbibliothek, einem Kulturamt und einem Café innerhalb eines gemeinsamen Gebäudes und Bildungs- und Kulturzentrums (Mickler 2013, S. 165) wird Kooperation in Form einer kontinuierlich und strategisch ausgerichteten Kooperation differenziert beleuchtet (Mickler 2013, S. 37). In der Studie werden sowohl Chancen, als auch Herausforderungen und Begrenzungen aus der Perspektive einer autonomen Einzelorganisation sichtbar und dienen damit als eine mögliche Hintergrundfolie für die Untersuchung schrumpfender Erwachsenenbildungsorganisationen.

Im folgenden Abschnitt werden Forschungsergebnisse aus der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung vorgestellt, deren Forschungsinteresse noch stärker auf die Erwachsenen- bzw. Weiterbildungsorganisation an sich ausgerichtet ist und denen aus diesem Grund für die vorliegende Arbeit eine hohe Relevanz zugeschrieben werden kann. Zunächst wird auf die Kennzeichen von Weiterbildungsorganisationen eingegangen, da davon ausgegangen werden kann, dass diese im Wesentlichen auch für den Forschungsgegenstand „evangelische Erwachsenenbildungseinrichtungen“ zutreffend sind (Lohr et al. 2013; Zech 2013). Daran schließen sich Untersuchungsergebnisse zur lernenden Weiterbildungsorganisation an (Feld 2009). Den Abschluss bilden die Forschungs-

ergebnisse von Zech (Zech et al. 2010) zur Typisierung von Weiterbildungsorganisationen.

In Bezug auf das, was Weiterbildungsorganisationen kennzeichnet, kann zunächst ein „zweifacher Eigensinn“ von Bildungsorganisationen festgehalten werden, der diese Organisationsform ausmacht und mit dem die jeweiligen Organisationen immer wieder umzugehen haben. Einerseits geht es um den Eigensinn der Personen, die etwas lernen wollen oder sollen, und auf der anderen Seite um den Eigensinn derer, die als Lehrende diesen Lernprozess fördern und unterstützen wollen oder sollen (Lohr et al. 2013, S. 3 ff.).

Bildungsorganisationen scheinen zudem ihren Identitätskern als Teil des gesellschaftlichen Funktionssystems Bildung aus der für dieses Funktionssystem typischen Codierung Lernen/Nicht-Lernen zu ziehen (Zech 2013, S. 16). Bei Weiterbildungseinrichtungen scheint eine zweite Codierung hinzuzukommen, die definiert, für welchen Bereich die Bildungsleistung hauptsächlich erbracht wird (z.B. Wirtschaft, Kultur). So gesehen können Bildungsorganisationen als „intermediäre Organisationen“ bezeichnet werden, „weil sie Bildung mit verschiedenen anderen Abnehmersektoren der Gesellschaft koppeln“ (Zech 2013, S. 16).

Weiterbildungsorganisationen können darüber hinaus als „Wissensorganisationen“ deklariert werden. In ihnen arbeiten Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter, „die sich dadurch auszeichnen, dass ihre spezifische Expertise sehr stark an ihre Person geknüpft ist“ (Zech et al. 2010, S. 259). Dadurch ergibt sich die Besonderheit, dass organisationale und individuelle Kompetenzen praktisch deckungsgleich sind. In der Folge können Wissensorganisationen mehr als produzierende Wirtschaftsunternehmen von ihrem Personal abhängig werden (Zech et al. 2010, S. 259). Damit dürfen Weiterbildungsorganisationen auch zu den sogenannten Professional- oder Expertenorganisationen gerechnet werden, die sich durch eine deutlich erkennbare Trennung von Fachsystem (Profession) und Managementsystem (Leitung) auszeichnen (Zech et al. 2010, S. 259). Zech bezeichnet das in Bezug auf Weiterbildungsorganisationen als Differenz von Unterricht und Management oder von Interaktion und Organisation (Zech et al. 2010, S. 259) und geht davon aus, dass die Mitglieder des Fachsystems den wesentlichen Beitrag für den Erfolg der Organisation leisten. Aus der Erfolgsabhängigkeit der Wissensorganisationen von ihrem Lehrpersonal zieht Zech den Schluss, dass in Wissensorganisationen die humane Argumentationslogik vor einer betriebswirtschaftlichen oder technischen dominieren müsste. Seiner Ansicht nach könnten konkurrenzarme interne Kooperationsverhältnisse sowie Zeitverhältnisse, die an die Arbeit und nicht an Sparzwänge angepasst sind, und eine partnerschaftliche Personalführung Teil dieser an der Humanität orientierten Praxis sein (Zech et al. 2010, S. 260; Zech 2013, S. 17). Fachsysteme dieser Art sind auf eine gewisse Autonomie innerhalb der Organisation angewiesen. In der

erziehungswissenschaftlichen Debatte werden deshalb Bildungsorganisationen auch als „lose gekoppelte Systeme“ bezeichnet (Zech 2013, S. 17).

Darunter wird ein Organisationstyp verstanden,

„der auf Grund einer relativen Autonomie von individuellen Wissensarbeitern oder von verschiedenen Fachabteilungen, in denen Experten tätig sind, nicht bürokratisch oder in einer linearen Verknüpfung von Elementen zu steuern ist. Die Experten bzw. die Fachabteilungen produzieren ihre jeweiligen Leistungen in relativer Unabhängigkeit voneinander und brauchen bestimmte Freiheitsgrade, um ihre professionellen Dienstleistungen erstellen zu können.“ (Zech et al. 2010, S. 261)

Die notwendige relative Autonomie von Subsystemen hebt die grundsätzlichen Abhängigkeiten im Gesamtsystem allerdings nicht vollständig auf. Die Gleichzeitigkeit von Autonomie und Abhängigkeit erzeugt zwangsläufig Koordinationsprobleme und fordert von allen Beteiligten Verbindlichkeit, Ambiguitätstoleranz und wechselseitige Zuverlässigkeit. Nach Zech bekommt damit Hierarchie im Gesamtsystem eine „unverzichtbare Steuerungsfunktion“ (Zech et al. 2010, S. 262).

Es liegt nahe, die Merkmale, die nach Zech kennzeichnend für Weiterbildungsorganisationen sind, auf den aktuellen Forschungsgegenstand „evangelische Erwachsenenbildungsorganisationen“ zu übertragen und als theoretische Hintergrundfolie für die vorliegende Untersuchung anzusehen.

In der empirischen Studie zur lernenden Weiterbildungsorganisation von Feld wurde untersucht, durch welche Gestaltungsmöglichkeiten die organisationale Lernfähigkeit von öffentlichen Weiterbildungsorganisationen erhalten bzw. ausgebaut werden könnte (Feld 2009, S. 172). Für die Studie wurden 24 Experten- und Expertinnen-Interviews, die sich auf Befragte mit einer Innenperspektive (überwiegend Leitungen von Volkshochschulen) und Befragte mit einer organisationalen Außenperspektive (Beratende, wissenschaftlich Tätige mit Bezug zum Organisationsthema) bezogen, inhaltsanalytisch ausgewertet, in Bezug zueinander gesetzt und verdichtet (Feld 2009, S. 172 f.).

Als zusammenfassendes Ergebnis der Befragung der Organisationsleitenden können dabei zwei zentrale und etwas unterschiedliche Verständnisrichtungen für organisationales Lernen festgehalten werden:

- „Organisationales Lernen wird verstanden als eine dauerhaft wiederkehrende, passive Reaktion und Anpassung der Gesamtorganisation oder einzelner Teilbereiche. Auslöser für die Lernprozesse sind (in der Regel negative) externe Umwelteinflüsse, zum Teil aber auch intern wirkende Einflussfaktoren.
- Organisationales Lernen wird verstanden als ein kontinuierlicher, proaktiver Veränderungs- und Entwicklungsprozess der gesamten Organisation. Auslöser für die Lernprozesse sind vornehmlich organisationsinterne Reflexionen und damit verknüpfte Annahmen über zukünftige Entwicklungen.“ (Feld 2009, S. 175)

Beide Auffassungen einer lernenden Weiterbildungsorganisation gehen von einem dauerhaften Prozess aus. Unterschiede ergeben sich dagegen aus den entweder passiv-anpassenden oder proaktiv-entwickelnden Handlungsstrategien im Umgang mit dem Lernen der Organisation. Obwohl hier grundsätzlich von kontinuierlichen organisationalen Lernprozessen ausgegangen wird, zeigen die Interviews, dass solche Prozesse nicht immer mit der gleichen Intensität verlaufen und „Pausen“ möglich sind (Feld 2009, S. 175). Organisationales Lernen wird in diesem Zusammenhang als Verbesserung der Handlungs- und Problemlösungsfähigkeiten interpretiert. Wichtig erscheint an dieser Stelle insbesondere die „Schnittstelle zwischen der Selbstreflexionsfähigkeit und der Angebotsentwicklungsfähigkeit“ (Feld 2009, S. 176).

Die Auswertung der Interviews mit Außenperspektive ergab dagegen ein eher homogenes Bild. Von den Befragten wird das organisationale Lernen in Weiterbildungsorganisationen als „geplante, kontinuierliche und proaktive Strukturveränderung und -entwicklung“ unter dem „Leitkriterium der Überlebensfähigkeit“ angesehen (Feld 2009, S. 177).

Zusammenfassend zeigt sich in der Studie, dass organisationales Lernen das Problemlösungspotenzial sowie die Selbststeuerungs- und strukturelle Selbsterneuerungsfähigkeit von Weiterbildungsorganisationen fördern und dadurch zu einer dauerhaften Überlebens- und Leistungsfähigkeit beitragen kann (Feld 2009, S. 179). Das organisationale Lernen wird in diesem Zusammenhang einerseits als eher passive und reaktive Anpassung sowie als proaktiver Entwicklungsprozess verstanden und bietet mit diesen Veränderungsoptionen eine hohe Anschlussfähigkeit an die vorliegende Arbeit.

Zech hat im Rahmen seiner Forschung zu Selbstbeschreibungen ganz unterschiedlicher Anbieter von Weiterbildung habituelle Typen von Weiterbildungsorganisationen in Form von Fremdbeschreibungen rekonstruiert (Zech 2013, 9. ff., 2009; Zech et al. 2010), die ebenfalls eine Hintergrundfolie für die vorliegende Arbeit bilden. Zunächst hat sich die Typenbildung auf fünf Typen beschränkt (Zech 2009, 9 ff.; vgl. auch Zech et al. 2010, 65 ff.): Die familiäre, dienende, narzisstische, funktionale und souveräne Organisation. Diese Kategorien wurden später um fünf weitere Typen ergänzt: die sinnliche, subversiv-aufklärerische, kultivierende, standardisierte und gewinnbringende Organisation (Zech 2013, S. 11 ff.). Im Zusammenhang mit der Typenbildung wurde neben anderen Weiterbildungsorganisationen auch ein konfessionelles Bildungswerk untersucht und dasselbe als „dienende Organisation“ eingestuft. Folgende Merkmale kennzeichnen demnach den Typus einer „dienenden Organisation“ (Zech et al. 2010, S. 66 f.; Zech 2009, S. 6 f.):

Eine „dienende Organisation“ wird hierbei zunächst einmal als Organisationstyp beschrieben, in dem auf persönliche Beziehungen Wert gelegt und in dem ein

respektvoller und wertschätzender Umgang mit Menschen als wesentlich erachtet wird. Zudem scheint dieser Typ über ein Bewusstsein in das Eingebundensein in eine größere Struktur mit einer weltanschaulichen Idee zu verfügen. Nach Zech versteht sich die „dienende Organisation“ als ein interaktionistisches Beziehungsgeflecht, das überwiegend über Werte gesteuert wird. Die Behauptung, sich als Organisation professionell zu managen, wird scheinbar durch die Nutzung betriebswirtschaftlicher Terminologien begründet, letztlich fehlen nach Zech allerdings konkretere Ausführungen zur Untermauerung dieser Selbstbeschreibung. Die Kundenkommunikation erscheint in der „dienenden Organisation“ eher als eine Pflichtübung. In ihrem Zentrum steht ein eher moralisch-ideeller Bildungsauftrag, wonach es um einen selbstlosen und pflichtbewussten Einsatz für eine gute Sache geht. Insgesamt hat die „dienende Organisation“ eine praxisrelevante Handlungskompetenz als Bildungsziel. Sie versteht Lernen als Recht der Partizipation an gesellschaftlichen Möglichkeiten, will die Alltagsbewältigung der Lernenden verbessern und hält Evaluation zum Nutzen der Lernenden für wichtig. Mit der Selbstbeschreibung als Dienst an einer guten Sache wird den Mitarbeitenden eine hohe Identifikation, Verantwortungsübernahme bzw. Eigenverantwortung und Einsatzbereitschaft sowie das Gefühl, zu einer Gemeinschaft zu gehören, ermöglicht. Sie kann nach Zech deshalb mit einer hohen intrinsischen Motivation bei den eigenen Mitarbeitenden rechnen.

Das konfessionelle Bildungswerk beschreibt sich zudem als moderne, professionelle, die Gesellschaft mitgestaltende Organisation. Allerdings wird laut Zech wenig deutlich, worin diese Professionalität besteht. Der dienenden Organisation geht es nicht um Selbstdarstellung, sondern um die Darstellung der ethisch-moralischen Grundhaltung, die sich an Bezeichnungen wie „Dienstgemeinschaft“ oder „christliches Menschenbild“ festmachen. Dabei erscheint der Dienst von außen gesehen eher als Pflicht, denn als Neigung.

Zechs Fremdbeschreibung und Typisierung von Weiterbildungsorganisationen bietet in doppelter Weise Anschlussmöglichkeiten für die vorliegende Arbeit. Einerseits ergibt sich eine gewisse Nähe durch die Form der Typenbildung, die in einer anderen, eher idealtypisch ausgerichteten Variante als verdichtende Ergebnisdarstellung dieser Untersuchung vorliegt. Andererseits verweist der explizit vorgestellte Typ der „dienenden Organisation“, der von Zech aus der Analyse von Forschungsdaten über ein konfessionelles Bildungswerk generiert wurde, auf die Nähe zu Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung als Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Beide Aspekte können somit als Hintergrund für die Untersuchung von schrumpfenden Organisationen dienen.

Nach den Ausführungen zu Ergebnissen aus der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung, die in einem relevanten Zusammenhang mit der Fragestellung der vorliegenden Arbeit stehen, wird im folgenden Abschnitt ganz

spezifisch auf bisherige Ergebnisse aus der Erforschung evangelischer Erwachsenenbildungsorganisationen eingegangen.

3.3.2 Evangelische Erwachsenenbildungsorganisationen im Blick der Forschung

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die evangelische Erwachsenenbildung und ihre Organisationen als Gegenstand der Erwachsenenbildungsforschung gegeben. Dieser Überblick gliedert sich in drei Unterabschnitte. Zunächst wird die evangelische Erwachsenenbildung in wesentlichen Aspekten wie Profil, Strukturen, Personal und Arbeitsformen vorgestellt. Das Ende dieses Abschnitts bildet ein kurzer Überblick über aktuelle Herausforderungen (3.3.2.1). Im Anschluss daran wird der Forschungsstand zur evangelischen Erwachsenenbildung allgemein und insbesondere zu Untersuchungen wiedergegeben, die Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung in den Blick genommen haben (3.3.2.2). Den Abschluss bilden Ausführungen zu Schrumpftendenzen in der evangelischen Erwachsenenbildung (3.3.2.3).

3.3.2.1 Die evangelische Erwachsenenbildung kurz vorgestellt

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über einige wesentliche Aspekte evangelischer Erwachsenenbildung gegeben. Darunter fallen Abschnitte zum Profil, zur verbandlichen Struktur und formalen Organisationstypen, sowie zu Arbeitsformen und zur Personalstruktur. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung von aktuellen Herausforderungen, vor denen die evangelische Erwachsenenbildung steht.

Profil der evangelischen Erwachsenenbildung

Die evangelische Erwachsenenbildung erstreckt sich von der kirchengemeindlichen Ortsebene über selbständige Vereine, Akademien und Bildungswerke sowie unselbständige Werke und Dienste auf der mittleren und Landesebene bis hin zum Dachverband „Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung“ (DEAE) auf der Bundesebene. Sie hat neben dieser vielfältigen strukturellen Gestalt auch sehr unterschiedliche Zielgruppen, Themen und Veranstaltungsformate sowie eine heterogene Personalstruktur. Deshalb ist es schwer, das (eine) Profil der evangelischen Erwachsenenbildung in wenigen Sätzen zu beschreiben. Stattdessen existieren diverse Beschreibungsversuche und Grundsatzpapiere, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus evangelische Erwachsenenbildungspositionen darstellen. Im Folgenden werden in zwei unterschiedlichen theologischen und einer sozialwissenschaftlichen Perspektive Haupttrichtungen skizziert, aus deren Blickwinkel heraus bis heute Positionierungen evangelischer Erwachsenenbildung in Bezug auf Kirche und Gesellschaft versucht werden.

Eine theologische Position mit eher innerkirchlich-missionarischer Ausrichtung beschreibt das Profil von Bildungsarbeit mit Erwachsenen als einen „der wichtigsten Vermittlungswege der christlichen Tradition“, der als Ergänzung zur „religiöse[n] und theologische[n] Elementarbildung“ zu verstehen sei (Sachau 2003, S. 17). Aus dieser Position heraus wird kirchliches Bildungshandeln eher als innerkirchliches, religiöses und in der Tradition der Katechese stehende Wissensvermittlung begründet und als missionarischer Ansatz konzipiert und praktiziert (vgl. z.B. Hofmann 2011, S. 34 ff.; Doyé 2011, S. 60 ff.).

Eine andere theologische Position versteht evangelische Erwachsenenbildung weiter und stärker nach außen und damit in die Gesamtgesellschaft hinein orientiert. Als Grundlage dieser Position wird das christliche Menschenbild angesehen. Bildungsarbeit mit Erwachsenen ist demnach maßgeblich an der Biografie orientiert und will den einzelnen Menschen auf seinem Lebensweg ganzheitlich begleiten und ihn in seiner Mündigkeit und Verantwortungsfähigkeit ernst nehmen und unterstützen (Sachau 2003, S. 17). So verstandene evangelische Erwachsenenbildung spricht sich gegen eine alleinige Orientierung von Bildungsarbeit an der Ökonomie und für eine Persönlichkeitsbildung aus, die sich am christlichen Gedanken der „Gottesebenbildlichkeit des Menschen“ orientiert. Sie will auch aus diesem Grund dezidiert Anwalt für Benachteiligte sein (Wittpoth 2013). Ein namhafter Vertreter dieser Position ist der Theologe Ernst Lange, der sich mit seinem Verständnis von evangelischer Erwachsenenbildung als einer „Sprachschule für die Freiheit“ theologisch für eine menschen- und gesellschaftsorientierte Bildungsarbeit der evangelischen Kirche stark gemacht und diese mit geprägt hat (Schloz und Lange 1980; vgl. auch Sachau 2003, S. 17).

Beide theologisch begründbaren Positionen verfolgen unterschiedliche Ziele und stehen, obwohl sie sich konzeptionell durchaus ergänzen können, in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander, was in der Praxis immer wieder zu Auseinandersetzungen geführt hat. Mit dem Aufkommen der Gemeindepädagogik als innerkirchliches Bildungskonzept (vgl. z.B. Foitzik 1992, 2002; Bubmann et al. 2019; Kasparick 2019)¹⁰ und der Veröffentlichung von Empfehlungen für die Gemeindepädagogik im Jahr 1982 mit dem Titel „Zusammenhang von Leben, Glauben und Lernen“ ging die EKD in eine gewisse Distanz zur öffentlichen Erwachsenenbildung in evangelischer Trägerschaft, und der bis dahin eher „schwelende Konflikt zwischen Katechetik und Bildung [trat] (...) offen zutage“ (vgl. Strunk 1990, S. 71).

Buttler versuchte Ende der 1980er Jahre Brücken zwischen diesen innerkirchlichen Strömungen zu bauen und die Kontroverse etwas zu beruhigen, indem er Vorschläge für die konzeptionelle Zusammenführung einer sich bis dahin

¹⁰ Weitere grundlegende Literatur zur Gemeindepädagogik ist zu finden unter: <https://gemeindepaedagogik.de/literatur/>

immer stärker entwickelnden Gemeindepädagogik und der evangelischen Erwachsenenbildung machte (vgl. Strunk 1990, S. 78 ff.). Dies scheint allerdings bis heute nicht gelungen zu sein. Weder kann bisher von einer Integration von Gemeindepädagogik und evangelischer Erwachsenenbildung noch von einer geklärten Verhältnisbestimmung der beiden Bereiche gesprochen werden, auch wenn es in der Zwischenzeit immer wieder Klärungs- und Vermittlungsversuche dazu gab (vgl. z.B. Bubmann und Hofmann 2011).

Neben diesen theologischen Positionierungsversuchen wird im Folgenden aus sozialwissenschaftlicher Sicht auf das Profil evangelischer Erwachsenenbildung geblickt. Aus dieser Perspektive kann das Bildungsverständnis kirchlicher Erwachsenenbildung allgemein wie folgt zusammengefasst werden:

„Konzeptionell vertreten die Kirchen ein Bildungsverständnis, in dem der Zusammenhang von Lernen, Wissen, Kompetenz, der Entwicklung von Wertebewusstsein und Werthaltungen als Voraussetzung für ein gestalterisches Wirken in den verschiedenen persönlichen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern betont wird. Erwachsenenbildung zielt so auf die Entfaltung der Person in ihren vielfältigen sozialen Kontexten und ist in diesem Sinne Erwerb persönlicher, religiöser, sozialer, politischer, beruflicher und geistiger Kompetenzen. Dazu gehört die Suche nach Sinn und Orientierung und das religiöse Fragen im Horizont eines christlichen Daseinsverständnisses. Bildung umfasst auch die Fähigkeit, im Dialog mit Andersdenkenden die eigene Position zu entwickeln und zu klären, Pluralität zu bejahen und sie in der Haltung gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung zu bearbeiten.“ (Heinz 2011, S. 491)

Aus dieser Position heraus nimmt evangelische Erwachsenenbildung mit ihren Angeboten Anteil an der gesellschaftlichen Mitverantwortung und versteht sich als Teil der öffentlichen Bildung (DEAE 2013). Für das Angebot der evangelischen Erwachsenenbildung ist die Lebensweltorientierung ein zentrales konzeptionelles Leitprinzip. Statt einer ausgeprägten Vermittlung von Glaubensinhalten steht hier eher die ethische Orientierung im Alltag sowie die Hilfe bei der Bewältigung von Lebensproblemen im Vordergrund (Schröder 2004, S. 16 ff.). Aus dieser Position heraus wird evangelische Erwachsenenbildung als ein anerkannter Bildungsträger im pluralen System der Erwachsenen- und Weiterbildung beschrieben, der sich insbesondere auch dadurch auszeichnet, dass er sich von einer ausschließlich beruflichen Weiterbildung abgrenzt und der allgemeinen Erwachsenenbildung verpflichtet ist (Seiverth 2002, S. 128).

Strukturen der evangelischen Erwachsenenbildung

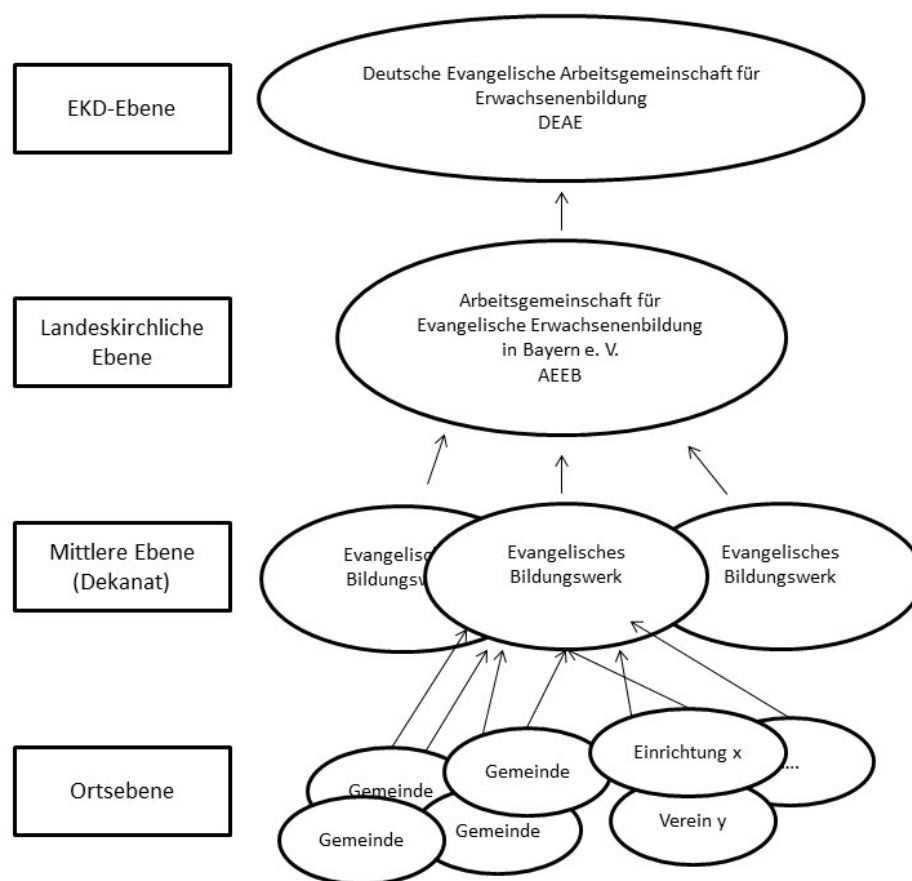
Die Struktur der evangelischen Erwachsenenbildung ist auf der Kooperations- und Entscheidungsebene als Gesamtverband mit unterschiedlichen Ebenen der Untergliederung darstellbar.

Die Basis besteht aus evangelischen Kirchengemeinden und anderen örtlich angesiedelten Organisationen wie z.B. Familienbildungsstätten, die zumindest teilweise erwachsenenbildnerisch tätig sind. Diese Basisorganisationen sind auf der

mittleren Ebene (Dekanat/Kirchenkreis) als evangelisches Bildungswerk oder Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen. Alle Zusammenschlüsse auf der mittleren Ebene bilden gemeinsam mit anderen überregional in der Erwachsenenbildung arbeitenden kirchlichen Einrichtungen, Vereinen und Verbänden Dachverbände auf landeskirchlicher Ebene. In der bayerischen Landeskirche haben sich z.B. alle evangelische Erwachsenenbildungsorganisationen in der Arbeitsgemeinschaft für Evangelische Erwachsenenbildung in Bayern e.V. (AEEB) zusammengeschlossen. Darüber hinaus existiert mit der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) auf Bundesebene.

Die nachfolgende Grafik zeigt diese Struktur am Beispiel der evangelischen Erwachsenenbildung in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern auf:

Abb. 9: Struktur der evangelischen Erwachsenenbildung in der ELKB



(Quelle: eigene Darstellung)

Weitaus schwieriger darstellbar ist die strukturelle Verfasstheit auf der Ebene der einzelnen Erwachsenenbildungsorganisationen. Hier hat sich die evangelische Erwachsenenbildung seit den 1970er Jahren enorm ausdifferenziert. Die Folge ist eine große Pluralität und Heterogenität von Einrichtungstypen und Organisationsmodellen (Schröer 2004, S. 21). Evangelische Stadtakademien, Familien-

bildungsstätten, Bildungswerke, Arbeitsgemeinschaften auf den unterschiedlichen Ebenen, evangelische Landvolkshochschulen und Bildungszentren, Ämter für den Gemeindedienst, Frauen- und Männerwerke, evangelische Akademien u. v. a. m. sind hier zu nennen. Als selbständige Vereine, nachgeordnete Dienststellen oder unselbständige Arbeitsbereiche übergeordneter Stellen bilden sie gemeinsam ein schwer überschaubares Feld organisationaler Ausprägungen evangelischer Erwachsenenbildung (vgl. Schröer 2004, S. 21 f.).

Im folgenden Abschnitt wird deshalb noch etwas ausführlicher auf dieses heterogene Feld eingegangen und eine Systematisierung formaler Organisationstypen versucht.

Formale Organisationstypen evangelischer Erwachsenenbildung

Zur Einordnung der vorliegenden Untersuchung in den organisationalen Kontext ist es hilfreich, die unterschiedlichen Organisationstypen, in denen sich die Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung konkretisieren, zu systematisieren. Die evangelische Erwachsenenbildung kann organisational sowohl formal-strukturell als auch inhaltlich-qualitativ typisiert werden. Inhaltlich-qualitativ wurde diese Einordnung bereits an anderer Stelle (siehe S. 94) mit der Beschreibung eines konfessionellen Bildungswerks als „dienende Organisation“ vorgenommen. In diesem Abschnitt folgt eine formal-strukturelle Systematisierung der heterogenen Organisationslandschaft.

Aus formaler Sicht ergeben sich durch eine Analyse der Mitgliederlisten der DEAE und der Arbeitsgemeinschaften der evangelischen Erwachsenenbildung auf Landesebene sowie aufgrund von Aufgabenbeschreibungen von entsprechenden kirchlichen Einrichtungen, Diensten und Werken drei Strukturtypen, in denen sich ein Großteil der einzelnen Erwachsenenbildungseinrichtungen organisiert. Darüber hinaus wird mit der „Arbeitsgemeinschaft“ ein vierter Strukturtyp vorgestellt, der als Zusammenschluss der einzelnen Einrichtungen eine gängige Kooperationsform von Einzeleinrichtungen auf der nächsthöheren Ebene darstellt.

a) Selbständige Organisationen

Diesem Organisationstyp gehören Einrichtungen an, die formal eigenständig sind und dies durch eine entsprechende Rechtsform nachweisen können. Im Kontext der evangelischen Erwachsenenbildung sind das zum größten Teil eingetragene Vereine oder im begrenzten Umfang Stiftungen. Neben der formalen Selbständigkeit, die sich durch eine eigene Leitung und unabhängige Entscheidungsgremien ausdrückt, besteht bei den eigenständigen Vereinen häufig eine gewisse finanzielle Abhängigkeit von Staat und Kirche, auf deren Zuschüsse sie weitgehend angewiesen sind.

b) *Unselbständige Einrichtungen mit großen Freiheitsgraden*

Sowohl auf landeskirchlicher als auch auf mittlerer Ebene (Dekanat / Kirchenkreis) unterhält die evangelische Kirche eigene, nicht selbständige Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung (z.B. Stadtakademien). Diese können formal als nachgeordnete Dienststellen bezeichnet werden. Träger und Finanzgeber ist die Landeskirche bzw. ein Dekanat oder Kirchenkreis. Innerhalb des vorgegebenen Rahmens (z.B. Finanzen, Personal, Auftrag) besteht für diesen unselbständigen und gleichzeitig eigenständigen Strukturtyp eine große Freiheit in der Ausgestaltung der inhaltlichen Arbeit.

c) *Referat/Abteilung in einer größeren Einrichtung*

In größeren, meist regionalen oder überregionalen Einrichtungen kann evangelische Erwachsenenbildung auch in Form einer Fachabteilung oder eines Fachreferats angesiedelt sein. Hier fallen die Selbständigkeit sowie die Ausstattung mit Ressourcen und Personal am geringsten aus. Ein bis zwei Mitarbeitende sind fachlich für den Erwachsenenbildungsbereich zuständig und gleichzeitig in die Gesamteinrichtung mit ihrer Leitungs-, Entscheidungs-, Kommunikations- und Kooperationsstruktur und mit weiteren inhaltlichen Schwerpunkten eingebunden. Die Referentinnen und Referenten für die Erwachsenenbildung übernehmen dort häufig weitere, über die Erwachsenenbildung hinausgehende Aufgaben. Als Beispiel sei an dieser Stelle auf eine interviewte Mitarbeiterin aus der vorliegenden Untersuchung hingewiesen, die in einer solchen Einrichtung gleichzeitig für den Arbeitsbereich Erwachsenenbildung zuständig war und in der Gesamteinrichtung die Funktion der stellvertretenden Leitung ausübte.

d) *Arbeitsgemeinschaft*

Auf der mittleren und landeskirchlichen Ebene sind die einzelnen Einrichtungen, welchen Typs auch immer, normalerweise als „Arbeitsgemeinschaften“ der evangelischen Erwachsenenbildung zusammengeschlossen. Auch bei diesem Strukturtyp kommen unterschiedliche Varianten von rechtlich nicht selbständigen Arbeitsgemeinschaften bis hin zu selbständigen eingetragenen Vereinen vor. In der Regel gibt es eine Satzung, die die Mitgliedschaft, die Aufgaben und die Arbeitsweise regelt.

Arbeitsformen der evangelischen Erwachsenenbildung

Ebenfalls sehr vielfältig sind die Arbeitsformen der evangelischen Erwachsenenbildung, mit denen in den unterschiedlichen Organisationen, ausgerichtet auf die je eigenen inhaltlichen und zielgruppenspezifischen Aufgaben und Schwerpunkte, gearbeitet wird. Im Folgenden wird versucht, einen (sicher nicht vollständigen) Überblick über die gängigsten Arbeitsformen zu geben.

Zunächst einmal sind hier kürzere und längere Einzelveranstaltungen, z.B. in Form von Vorträgen, Diskursveranstaltungen, Führungen, Orientierungstagen oder Exkursionen zu nennen. Eine weitere gängige Arbeitsform sind regelmäßige stattfindende Gruppen und Kreise wie z.B. Gesprächs- und Literaturkreise oder Seniorenkreise. Sie finden hauptsächlich vor Ort auf der Gemeindeebene statt. Daneben gibt es Kurse, wie z.B. Seniorengymnastik oder in Bereichen der kreativen Gestaltung, und thematische Reihen, etwa in Form von theologischen

Themenreihen, sowie Studienfahrten und Großveranstaltungen wie z.B. Fahrten zu den Stätten der Reformation oder die Beteiligung am Kirchentag. In den letzten Jahren kam es darüber hinaus zu einer Ausweitung des Arbeitens in und mit Projekten.¹¹

Dazu kommt für Mitarbeitende, Multiplikatoren und Mitgliedseinrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung ein umfassendes Angebot an Projekt- und Fachberatung, Fort- und Weiterbildung sowie fachliche Austausch- und Vernetzungsangebote und Unterstützung bei Fragen der Organisationsentwicklung.¹²

Die hier aufgeführten Arbeitsformen wurden bis zum Beginn der Corona-Pandemie 2020 überwiegend in Präsenz durchgeführt. Seitdem hat sich in der evangelischen Erwachsenenbildung innerhalb kurzer Zeit ein rasanter digitaler Wandel vollzogen. Von diesem sind neben den Kommunikationsstrukturen vor allem die konkreten Arbeitsformen und Formate der Bildungsarbeit betroffen.¹³ Ohne digitale Angebote ist die evangelische Erwachsenenbildung seither nicht mehr zu denken. An dieser Stelle muss der Hinweis auf die aktuelle Entwicklung, die neben innovativen Ansätzen auch weitere Herausforderungen mit sich gebracht hat, genügen.

Personalstruktur in der evangelischen Erwachsenenbildung

Seit den siebziger Jahren gibt es einen intensiven Professionalisierungsdiskurs in der evangelischen Erwachsenenbildung (Seiverth und Fleige 2014). Wichtige Stichworte sind dabei die Entwicklung einer Grundqualifikation unter der Bezeichnung „Fernstudium Erwachsenenbildung“ sowie die Qualifizierung der nichthauptamtlichen Mitarbeitenden innerhalb der evangelischen Erwachsenenbildung (vgl. Seiverth und Fleige 2014, S. 56). Darüber hinaus wurde in den letzten Jahrzehnten die Diskussion um die Professionalität mit dem Qualitätsdiskurs verbunden (vgl. Seiverth und Fleige 2014, S. 58).

Bis heute hat sich die Personalstruktur innerhalb der evangelischen Erwachsenenbildung insgesamt weiter ausdifferenziert. In der Verbundstatistik werden fünf verschiedene hauptberufliche Personengruppen genannt: Leitungspersonal, pädagogisches Personal, Verwaltungs- und Wirtschaftspersonal sowie sonstiges Personal, das nicht eindeutig zuzuordnen ist (Seiverth und Fleige 2014, S. 59; Horn et al. 2021, S. 33 ff.). Davon unterschieden wird die Gruppe der neben- und freiberuflichen Mitarbeitenden (Honorarkräfte) (Horn et al. 2021, S. 41) sowie die

¹¹ Eine Auswahl von konkreten Beispielen für unterschiedliche Formate der evangelischen Erwachsenenbildung ist z.B. bei der Evangelischen Erwachsenenbildung Thüringen unter <https://www.eebt.de/veranstaltungen/> oder bei der Evangelischen Erwachsenenbildung im Dekanat Weilheim unter <https://www.ebw-weilheim.de/> zu finden.

¹² Vgl. z.B. die Fortbildungsangebote der Arbeitsgemeinschaft Evangelischer Erwachsenenbildung in Bayern e.V. unter <https://aeeb.de>

¹³ Vgl. auch dazu z.B. das umfangreiche digitale Angebot der AEEB unter <https://aeeb.de>

Gruppe der ehrenamtlich Mitarbeitenden (Horn et al. 2021, S. 42; Bücker und Seiverth 2019, S. 46 ff.). Die drei Gruppen waren im Statistik-Jahr 2020 in folgendem Verhältnis in der DEAE tätig: Hauptberufliche bildeten mit 2,9 % die kleinste Gruppe, Ehrenamtliche waren mit 17,6 % die zweitgrößte und neben- und freiberufliche Honorarkräfte mit 79,5 % die größte Gruppe (Echarti et al. 2022, S. 25).

Herausforderungen in der evangelischen Erwachsenenbildung

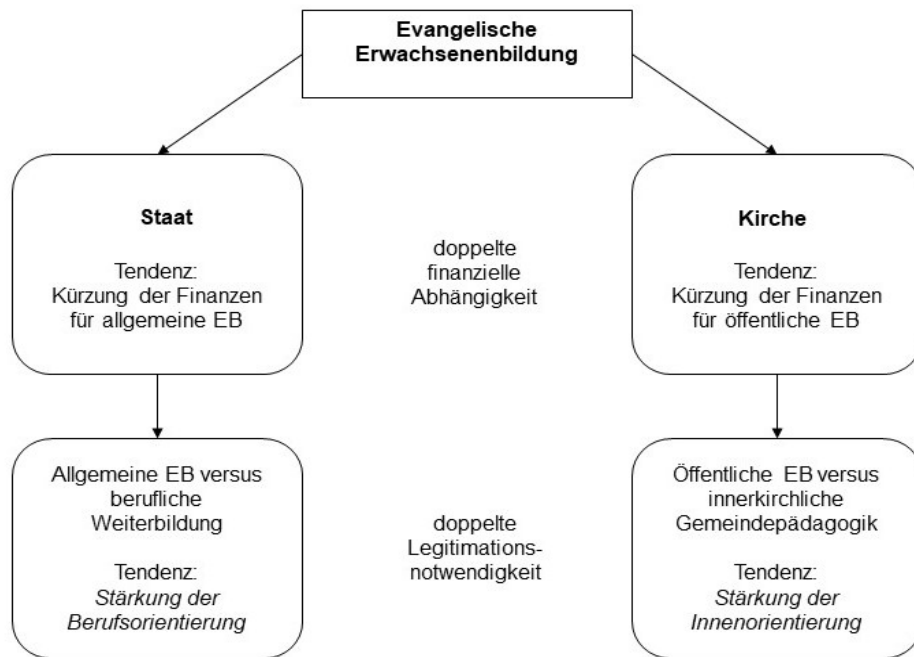
Zum Abschluss dieses Abschnitts über wesentliche Aspekte der evangelischen Erwachsenenbildung soll ein kurzer Überblick über die Herausforderungen gegeben werden, mit denen sich Erwachsenenbildungsorganisationen in der evangelischen Kirche seit einigen Jahren verstärkt auseinanderzusetzen haben. Ganz allgemein formuliert scheinen in der evangelischen Erwachsenenbildung, ähnlich wie im gesamten Erwachsenen-/Weiterbildungsbereich, in den vergangenen Jahrzehnten die Herausforderungen und damit die Veränderungsnotwendigkeiten erheblich zugenommen zu haben. In der Weiterbildungsliteratur wird hierbei von einem starken Veränderungsdruck (Feld 2010, S. 45) gesprochen, in dem es inzwischen für einige bereits um die Abwehr eines existenzgefährdenden Bedrohungszustands ginge (Schäffter 2003, S. 60; vgl. Küchler und Schäffter 1997; Schäffter 1998b, S. 346).

Im Rahmen dieser angespannten Gesamtlage können mit Legitimations- und Finanzierungsproblemen sowie einer zunehmenden Ökonomisierung der Bildungsarbeit zwei wesentliche Herausforderungen für die evangelische Erwachsenenbildung benannt werden. Im Anschluss daran werden abschließend einige weitere sich daraus ergebende Konsequenzen benannt, die ebenfalls zu den Herausforderungen zählen. Dazu gehören der Wandel vom Dienst zur Dienstleistung, veränderte Kompetenzanforderungen an das Personal sowie programmatische Profilierungsnotwendigkeiten. Im Folgenden werden die genannten Herausforderungen erläutert.

Legitimation- und Finanzierungsprobleme: Nach einer Einschätzung des früheren Geschäftsführers der DEAE hat die evangelische Erwachsenenbildung bereits über viele Jahre hinweg ein fast chronisch zu nennendes Legitimations- und Finanzierungsproblem (Seiverth 2002, S. 128).

Es ist zu vermuten, dass diese Problemlage, die mehr oder weniger seit ihrer Konstituierung in den 60er und 70er Jahren besteht, zumindest auch im Zusammenhang mit einer doppelten Abhängigkeit und einer damit verbundenen doppelten Legitimationsnotwendigkeit gegenüber Staat und Kirche zu sehen ist. Die nachfolgende Abbildung zeigt überblicksartig auf, was darunter zu verstehen ist:

Abb. 10: Das Grunddilemma evangelischer Erwachsenenbildung



(Quelle: eigene Darstellung)

Die evangelische Erwachsenenbildung ist von der Kirche getragene, öffentliche und staatlich geförderte und gleichzeitig kirchliche Erwachsenenbildung. Damit hat sie einen kirchlichen und einen öffentlichen Bildungsauftrag und zwei verschiedene Geldgeber, die mit ihren jeweiligen und oft unterschiedlichen inhaltlichen Zielen und Schwerpunkten und ihren unterschiedlichen strukturellen Gestaltungsprinzipien zu berücksichtigen sind. Aus der Notwendigkeit und Schwierigkeit, beiden Seiten gerecht zu werden, ergeben sich mit beiden Seiten Legitimationsdiskussionen (vgl. Ahlheim 1995, S. 88 f.).

Innerhalb der Kirche wurde über die Jahrzehnte hinweg immer wieder die Frage nach der Zielrichtung kirchlicher Erwachsenenbildung gestellt und damit implizit ihre Ausprägung als öffentliche Erwachsenenbildung kritisiert. Fleige beschreibt dieses Spannungsverhältnis als eine Art Spannungsfeld zwischen Träger- und Verbandskultur (Fleige 2011, S. 105 ff.) und verweist darauf, dass eine einseitige Schwerpunktsetzung auf die religiöse und theologische Bildung aus Sicht der Trägerkultur zu einer Überdehnung der Organisationsziele führen und dadurch zur Verdrängung anderer Lernkulturen führen kann. Das in den 1980er Jahren entstandene Konzept der Gemeindepädagogik wurde in der Kirche – nach Fleige (2011) also in der Trägerkultur – als ein vielversprechendes Gemeindeaufbau-Konzept angesehen (Strunk 1990, S. 72) und für die evangelische Erwachsenenbildung zur innerkirchlichen Konkurrenz und dementsprechend von dieser kritisiert:

„Die Instrumentalisierung der Erwachsenenbildung als Gemeindepädagogik wird darum konstitutives Element dieser Konzeption, d.h. die Indienstnahme der Erwachsenenbildung durch die Kirche zur Durchsetzung organisationsspezifischer Ziele durchdringt alle konzeptionellen Überlegungen.“ (Strunk 1990, S. 72)

Das Legitimationsproblem der evangelischen Erwachsenenbildung als öffentliche Erwachsenenbildung, die mit der Gemeindepädagogik ein Bildungskonzept verfolgt (vgl. Lohse 1982), das stärker nach innen wirken sollte, besteht weiter fort und hat sich aufgrund der anhaltenden Sparmaßnahmen innerhalb der Kirche gleichzeitig zu einem ernst zu nehmenden Finanzierungsproblem entwickelt.

Unterstützt wird diese Tendenz durch die zweite, in der Abbildung dargestellte Abhängigkeit vom Staat und seiner Förderung. Hier gibt es seit geraumer Zeit eine Tendenz, die berufliche Weiterbildung stärker zu fördern, was auf Kosten der allgemeinen Erwachsenenbildung zu gehen scheint.¹⁴

Folgt man dieser Argumentation, kann sich somit für die evangelische Erwachsenenbildung eine Art doppeltes Dilemma ergeben. Einerseits ist sie von Kirche und Staat finanziell weitgehend abhängig. Gleichzeitig gibt es in beiden Bereichen inhaltlich-konzeptionelle Legitimationsdiskussionen, die in Verbindung mit dem Rückgang der Finanzierung von beiden Seiten zunehmend ein existenzbedrohendes Szenario für die evangelische Erwachsenenbildung erzeugen könnten.

Ökonomisierung: Die in allen Bereichen der Erwachsenen-/Weiterbildung erkennbare fortschreitende Ökonomisierung der Bildungsarbeit hat längst auch die evangelische Erwachsenenbildung erreicht (Schröer 2004, S. 31). Insbesondere auf die Leitungen der evangelischen Erwachsenenbildungsorganisationen scheint der Druck, zunehmend betriebswirtschaftlich handeln zu müssen, zu wachsen. Die Tendenz zur Ökonomisierung wird sowohl im Erwachsenen-/Weiterbildungsbereich als auch aus der Nonprofit-Organisationsforschung bestätigt (vgl. Meisel 2003, S. 105; Schäfer 2015, S. 31; Beer 2002, S. 26; Tietgens 2002, S. 118 ff.; Zimmer 2014b, S. 30 ff.; Zimmer et al. 2013, S. 21; Hallmann 2016, S. 15; Vilain 2016, S. 339 f.; Meyer und Simsa 2013, S. 509 ff.; Simsa 2006, S. 87 f.; Priller et al. 2013, S. 49).

Unter Ökonomisierung ist eine Art Eindringen ökonomischer Begriffe und Handlungsweisen in andere Bereiche zu verstehen (Manzeschke 2011). Es kann dabei auch von einer „Intrusion“ der Wirtschaft in andere gesellschaftliche Bereiche gesprochen werden, die aus folgenden Gründen zustande kommen kann:

¹⁴ Jaich verweist auf entsprechende Zahlen aus dem Jahr 2015 und bestätigt den systematischen Rückgang der staatlichen Förderung seit den 1980er Jahren für den Bereich der allgemeinen Erwachsenenbildung. Er konstatiert allerdings auch, dass der Nachweis aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten in den Bundesländern schwierig zu erbringen ist (Jaich 2015, S. 4).

Die anderen Teilsysteme neben der Wirtschaft werden immer ressourcenabhängiger. Dadurch gleichen sich die Managementstrukturen in diesen Teilsystemen an. Gleichzeitig ändert sich das Ethos derer, die in den anderen Teilsystemen arbeiten (Manzeschke 2011, S. 89).

Auf dem Hintergrund einer fortschreitenden Ökonomisierung der evangelischen Erwachsenenbildung kann es in den Erwachsenenbildungsorganisationen zunehmend zu einem Prioritätenstreit zwischen inhaltlichen Konzepten, weltanschaulichen Positionierungen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen kommen (Schröer 2004, S. 31). Bisher galt innerhalb der evangelischen Erwachsenenbildung eine klare Zielhierarchie, in der die Theologie vor der Pädagogik und der Betriebswirtschaftslehre verortet war. Die veränderten Rahmenbedingungen zwingen die einzelnen Einrichtungen auf der Praxisebene aber regelrecht zu einer Umkehrung dieser Zielhierarchie, was zu deutlichen Zielkonflikten und damit zu weiteren Herausforderungen führen kann (Schröer 2004, S. 32).

Eine Konsequenz, die die Ökonomisierung der evangelischen Erwachsenenbildung mit sich bringt, ist ein damit verbundener Wandel vom Dienst zum Dienstleister. Dieser Formwandel wird innerhalb der evangelischen Erwachsenenbildungsorganisationen als fundamental eingeschätzt, da es darum geht, „vom auftragsbezogenen, öffentlich anerkannten und dadurch legitimierten Dienst zum erwerbswirtschaftlich ausgerichteten, auf die Gewinnung der bestandssichernden Ressourcen abzielenden *Dienstleistungsunternehmen*“ zu werden (Seiverth 2002, S. 130; Hervorh. i.O.). Damit einher geht eine notwendige Veränderung bei den Kompetenzanforderungen des vorhandenen und künftigen Personals. Hier entstehen durch die oben genannten Veränderungen z.B. neue Bedarfe im Bereich der Akquise von Finanzmitteln oder im Umgang mit neuen Medien (Schröer 2004, S. 31). Darüber hinaus wird es in vielen Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung darum gehen, die inhaltlichen Angebote zu profilieren und sich auf einem Markt und in Konkurrenz zu anderen zu platzieren und durchzusetzen. Die potenziellen Teilnehmende bzw. Kunden müssen in einem zunehmend unübersichtlichen Markt an Bildungsmöglichkeiten erkennen können, wofür die jeweilige kirchliche Erwachsenenbildungsarbeit steht (vgl. Schröer 2004, S. 31).

Mit der kurzen Skizzierung aktueller Herausforderungen endet die Einführung in einige wesentliche Aspekte evangelischer Erwachsenenbildung und ihrer Organisationen.

Im nächsten Abschnitt wird ein Überblick darüber gegeben, welche Forschungsvorhaben sich bisher mit evangelischen Erwachsenenbildungsorganisationen beschäftigt haben.

3.3.2.2 Bisherige Forschungen zu Organisationen der EEB

Ganz allgemein kann festgestellt werden, dass die evangelische Erwachsenenbildung (EEB) als Teildisziplin innerhalb der Erwachsenen-/Weiterbildung sowie der praktischen Theologie bisher noch kaum im Zentrum erziehungswissenschaftlicher oder theologischer Forschung stand. Sehr überschaubar sind daher die Forschungsarbeiten, die sich mit organisationalen Fragen der evangelischen Erwachsenenbildung beschäftigen. Nach einem kurzen Überblick über die wesentlichen Forschungsarbeiten zur evangelischen Erwachsenenbildung insgesamt wird anschließend auf einige bisherige Studien mit stärkerem organisationalem Bezug etwas genauer eingegangen.

In der wissenschaftlichen Literatur zur evangelischen Erwachsenenbildung können Veröffentlichungen zu folgenden Bereichen gefunden werden: Inhaltlich-konzeptionelle Arbeiten, historische Untersuchungen, Befunde zur religiösen Bildung, Untersuchungen zum Angebots-/Inhaltsprofil und zu Lernkulturen, Untersuchungen zur ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterschaft, zum Chancemanagement in Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung sowie zur Bildungsberichterstattung.

Inhaltlich-konzeptionelle Arbeiten

Im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung gibt es an der Schnittstelle von Forschung, Praxisreflexion und Konzeptionsentwicklung eine Reihe sehr unterschiedlich akzentuierter Arbeiten, die einerseits die Konzeption der evangelischen Erwachsenenbildung insgesamt in den Blick nehmen und andererseits auf wichtige Teilkonzeptionen eingehen. Als Entwurf eines Gesamtkonzeptes evangelischer Erwachsenenbildung kann dabei eine Veröffentlichung von Gottfried Buttler mit dem Titel „Lernen und Handeln. Bausteine zu einer Konzeption Evangelischer Erwachsenenbildung“ gelten (Buttler 1980). Beispiele für die Diskussion und Weiterentwicklung von inhaltlichen Teilbereichen gibt es insbesondere aus der politischen und kulturellen Bildungsarbeit (vgl. z.B. Fleige und Lorenz 2013; Robak 2019; Becher et al. 2015; Klatt 2014). In diesem Zusammenhang ist auch ein konzeptioneller Beitrag zur Auseinandersetzung mit dem Stand und zur Weiterentwicklung des Theoriediskurses und der Praxis kultureller Erwachsenenbildung in evangelischer Verantwortung zu nennen (Büchel et al. 2018). Darüber hinaus sind kürzere konzeptionelle Beiträge z.B. aus der Frauenbildung (Strichau 2001) sowie der Familienbildung (Boger et al. 2022; Geisen et al. 2019) vorhanden, und es wird an anderer Stelle intensiv aus unterschiedlichen Perspektiven über den Nutzen der religiösen Bildung diskutiert (Rösener 2013). Abschließend ist in dieser Kategorie der inhaltlich-konzeptionellen Beiträge eine Arbeit zum Thema Zeitdiagnosen und Freizeit in der evangelischen Erwachsenenbildung zu nennen (Wolff 2005).

Historische Untersuchungen

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte sind einige historische Untersuchungen zur evangelischen Erwachsenenbildung entstanden. Auf die frühe Zeit „protestantischer“ Erwachsenenbildung blickt Klaus Ahlheim zurück (Ahlheim 1982) mit seiner Arbeit „Zwischen Arbeiterbildung und Mission. Beispiele und Probleme protestantischer Erwachsenenbildung und ihrer Theorie in der Weimarer Republik und nach 1945“. Nach der Wiedervereinigung wurde in einer umfangreichen historischen Forschungsarbeit die „Evangelische Erwachsenenbildung in der DDR“ dokumentiert (Rothe 1999) und später in einer ebenfalls historisch angelegten Untersuchung zur Bildungsarbeit in der evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck die politische Bildungsarbeit der Evangelischen Akademie Hofgeismar untersucht (Relke 2009).

Befunde zur religiösen Bildung in der Erwachsenenbildung

Religiöse Bildung bildet einen zentralen Bestandteil im Angebotsspektrum evangelischer Erwachsenenbildung ab. Zentrale Erhebungsverfahren sind hier die Weiterbildungsstatistiken im Verbund, die „Religion – Ethik“ als eine von zehn thematischen Veranstaltungskategorien ausweisen (vgl. Horn et al. 2021). Diese werden durch die Statistiken der DEAE gespeist (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2019). Darüber hinaus finden sich Hinweise zur religiösen Bildung in unterschiedlichen Programmanalysen, wie sie z.B. zur kulturellen Bildung (Gieseke et al. 2005) durchgeführt werden, und in eher regional (vgl. Seitter 2013) angelegten Programmanalysen. Daneben lassen sich auch im gemeindepädagogischen Bereich einzelne qualitative Studien z.B. zu Glaubenskursen finden (vgl. Hofmann 2013).

Ein etwas ausführlicherer Überblick über Befunde zur religiösen Bildung in der Erwachsenenbildung (Fleige 2014) wurde bereits 2014 im Rahmen einer Veröffentlichung zur Erforschung religiöser Bildung vorgestellt (Schreiner und Schweitzer 2014).

Untersuchungen zu Angebots-/Inhaltsprofilen und Lernkulturen

Ein Aspekt gegenwärtiger Forschung im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung bezieht sich stärker auf das Angebot bzw. die Inhalte und damit auf das inhaltliche Profil. Diese Studien sind eher regional verortet und beziehen sich beispielsweise auf die Programmangebote, die inhaltliche Ausgestaltung sowie die Formate konfessioneller Erwachsenenbildung in Hessen (Seitter 2013) oder auf die Angebotsstrukturen, Kooperationen und die Versorgung des ländlichen Raums in der Region Cottbus (Wesenberg und Baumann 2013; Baumann 2014, S. 10 f.).

Im Rahmen einer Untersuchung zu Lernkulturen in der öffentlichen Erwachsenenbildung werden am Beispiel der evangelischen Träger zentrale Aspekte von

Lernkulturen in Form von Träger-, Verbands-, Partizipations- und Zivilkulturen herausgearbeitet (Fleige 2011). Die Studie bietet Anschlussmöglichkeiten für die vorliegende Arbeit, indem sie Lernkulturen als mögliches Steuerungsinstrument für Organisationsentwicklung bzw. Organisationslernen beschreibt (Fleige 2011, S. 45 f.) und in der Offenlegung von „Prozesse[n] der Aushandlung und Steuerung, Gestaltung und Rekonstruktion von Lernkulturen in Organisationen“ (Fleige 2011, S. 46) eine Aufgabe der Organisationspädagogik sieht.

Untersuchungen zur ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterschaft

In der sich seit den 1970er Jahren konstituierten evangelischen Erwachsenenbildung wirken neben Hauptamtlichen ehrenamtliche und in zunehmendem Maße mehr nebenamtliche Mitarbeitende mit. Umfangreiche wissenschaftliche Projekte gab es in den letzten Jahrzehnten diesbezüglich insbesondere zur ehrenamtlichen Mitarbeit und zum Berufseinstieg von Hauptamtlichen.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes der DEAE zum „Qualifizierungsbedarf ehrenamtlicher MitarbeiterInnen in der kirchlichen Erwachsenenbildung“ wurden mehrere (Jütting 1992) Teilstudien durchgeführt. In einer Teilstudie wurde die Situation, das Selbstverständnis und der Qualifizierungsbedarf von Ehrenamtlichen in der evangelischen Erwachsenenbildung untersucht. In weiteren Teilstudien ging es um eine Typisierung ehrenamtlicher Tätigkeit und die Untersuchung der Arbeitsbeziehung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Den Abschluss der Untersuchung bildeten Grundsätze und Empfehlungen für ein Fortbildungskonzept.

Im Bereich der hauptberuflich Mitarbeitenden wurde im Zeitraum von 1997 bis 2000 eine wissenschaftliche Begleituntersuchung zur „Entwicklung und Erprobung eines Berufseinführungskonzepts für hauptberufliche Erwachsenenbildner/innen“ durchgeführt (Bergold et al. 2000).

Beide Untersuchungen bieten Anschlussmöglichkeiten für die vorliegende Arbeit, da sowohl ehren- als auch hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von organisationalen Schrumpfungsprozessen und deren Auswirkungen in der evangelischen Erwachsenenbildung betroffen sein können und vor der Frage stehen, ob und welchen Beitrag sie zur Bewältigung dieses Veränderungsprozesses leisten können.

Changemanagement in Organisationen evangelischer Erwachsenenbildung

Aus Sicht der Organisationsforschung und insbesondere der Organisationspädagogik ist im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung vor allem die Untersuchung von Schröder mit dem Titel „Change Management pädagogischer Institutionen – Wandlungsprozesse in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung“ von Bedeutung (Schröder 2004). Das besondere Interesse dieser Forschungsarbeit gilt den Prozessen des organisationalen Wandels, die anhand von

drei Einrichtungen aus der evangelischen Erwachsenenbildung untersucht werden. Als Grundthese wird vom Autor vertreten,

„dass Change Management in pädagogischen Institutionen nur dann gelingen kann, wenn nicht nur der genuin pädagogische Charakter der Einrichtungen im Fokus steht, sondern die unterschiedlichen 'Systeme' Berücksichtigung finden, in denen die jeweilige pädagogische Einrichtung operiert.“ (Schröder 2004, S. 12)

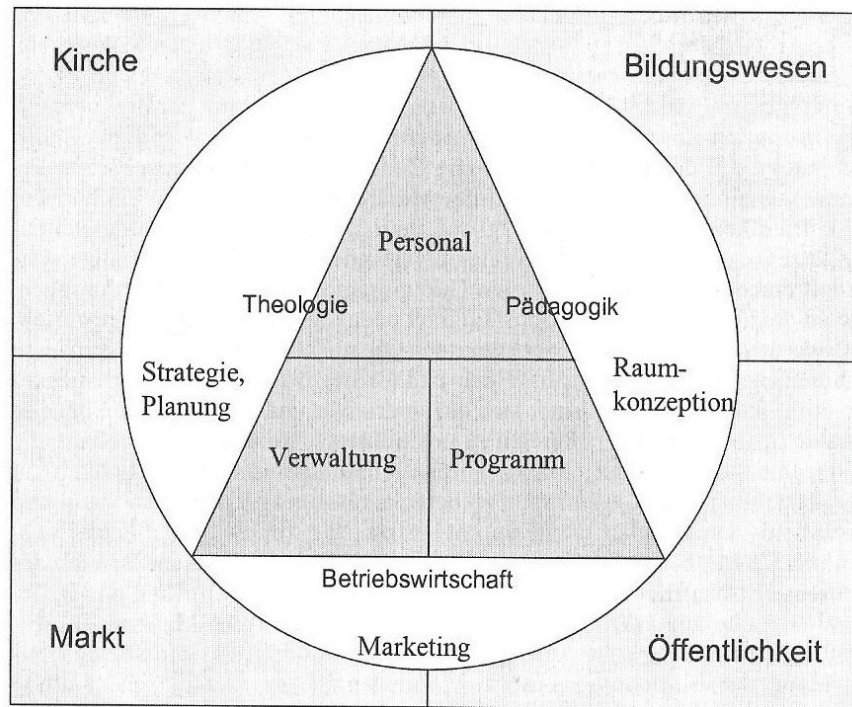
Damit ist gemeint, dass in der Alltagspraxis der Einrichtungen mit der Theologie, Pädagogik und Betriebswirtschaftslehre drei unterschiedliche Arten von Handlungsrationalität eine zentrale Bedeutung haben, die gleichzeitig zueinander in Spannung stehen. Demnach können evangelische Erwachsenenbildungseinrichtungen sowohl als pädagogische Institutionen, als intermediäre Institutionen im kirchlichen Auftrag oder als Unternehmen auf dem Bildungsmarkt angesehen werden. In der Gesamtsicht ergeben sich daraus für Change-Management-Prozesse bearbeitbare Aspekte, die sich auf die Bereiche Strategie und Planung, Bildungsprogramm (Planung und Durchführung), Personal und Personalentwicklung, Marketing, Raumkonzeption und -planung, Verwaltung und Abläufe in Einrichtungen beziehen (Schröder 2004, S. 317). Folgt man dem Autor, ergibt sich daraus eine Fülle spezifischer Aufgaben, die sich nur „durch eine Kopplung der drei genannten Institutionsmodelle, der intermediären Institution, der pädagogischen Institution und des Unternehmens“ erschließen lassen (Schröder 2004, S. 319).

Der Vergleich der untersuchten Einrichtungen zeigt, dass sich diese Einrichtungen trotz ihrer Zielkonflikte im beschriebenen Spannungsfeld erfolgreich behaupten können. Das scheint demnach insbesondere dann zu gelingen, wenn sie

„die unterschiedlichen Felder (Markt, Kirche, Bildungswesen, Öffentlichkeit) in der Gestaltung ihrer Organisation (...) berücksichtigen und damit ein Profil und vor allem eine Geschäftsstrategie entwickeln, die keines dieser Felder ausschließt.“ (Schröder 2004, S. 319)

Neben dieser Erkenntnis wird als weiterführendes Ergebnis der Untersuchung ein Faktoren-Modell für den geplanten organisationalen Wandel in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung entwickelt. In der grafischen Darstellung stellt sich das Modell wie folgt dar:

Abb. 11: Faktoren geplanten organisationalen Wandels in der EEB



(Quelle: aus Schröder 2004, S. 320)

In der Grafik werden vier gesellschaftliche Felder (Kirche, Bildungswesen, Markt und Öffentlichkeit) als Rahmen oder relevante Umwelt einer Einrichtung der evangelischen Erwachsenenbildung dargestellt. Mit der theologisch-kirchlichen, der betriebswirtschaftlichen und der pädagogischen Perspektive werden an den drei Schenkeln des Dreiecks drei Perspektiven aufgezeigt, die zur Situationsanalyse und zur strategischen Planung notwendig sind. Und dazwischen sind sechs Arbeitsbereiche einer Einrichtung benannt, die in einem Veränderungsprozess integriert werden sollten (Schröder 2004, S. 319). Nach Schröder kann dieses Modell bei Anpassungs- und Veränderungsprozessen in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung als Verfahren zur Unterstützung organisationaler Lernprozesse genutzt werden.

Im Hinblick auf den in dieser Arbeit titelgebenden Untersuchungsgegenstand der „schrumpfenden Einrichtung“ stellt sich folglich die Frage, ob und inwiefern diese Einschätzung auch für organisationale Schrumpfungsprozesse gelten kann.

Bildungsberichterstattung zur evangelischen Erwachsenenbildung

Aus organisationaler Perspektive bietet neben der Untersuchung von Schröder insbesondere ein seit etwa zehn Jahren laufendes EKD-weites Projekt zur evangelischen Bildungsberichterstattung in Deutschland Anschlussmöglichkeiten für die vorliegende Arbeit. Die dort veröffentlichten Zahlen lassen sich als Hinweise für organisationale Schrumpfungstendenzen interpretieren. Bevor diese

Hinweise näher ausgeführt werden (siehe nächster Abschnitt 3.3.2.3), wird das Projekt zur Bildungsberichterstattung zunächst in seinen Grundzügen kurz vorgestellt.

Im April 2008 wurde vom Rat der EKD der Auftrag zu einer Machbarkeitsstudie evangelischer Bildungsberichterstattung an das Comenius-Institut vergeben. Die Ergebnisse liegen seit Oktober 2008 vor (Elsenbast et al. 2008, S. 5) und empfehlen der EKD, eine evangelische Bildungsberichterstattung unter Einbeziehung der Evangelischen Erwachsenenbildung einzuführen (Elsenbast et al. 2008, S. 6). Das Projekt wurde seitdem federführend vom Comenius-Institut in unterschiedlichen Teil-Projekten vorangetrieben (vgl. Bückner et al. 2017, S. 1 ff.). 2019 veröffentlichte das Comenius-Institut den 3. Band zur Evangelischen Bildungsberichterstattung unter dem Titel „Evangelische Erwachsenenbildung – Empirische Befunde und Perspektiven“ (Bückner und Seiverth 2019). In dieser Untersuchung wurden die Statistik-Daten der DEAE ausgewertet und mit den Daten des Verbundes Weiterbildungsstatistik verglichen (Bückner und Seiverth 2019, 29 ff.). In die Darstellung und vergleichende Auswertung wurden insbesondere Daten zu den vorhandenen Rechtsformen, Aufgabenschwerpunkten, Finanzstrukturen, zur Personalstruktur sowie zu thematischen Veranstaltungsprofilen innerhalb der evangelischen Erwachsenenbildung herangezogen. Darüber hinaus wurde im Rahmen von Experteninterviews in ausgewählten Regionen eine Anbietererfassung durchgeführt. In einer anschließenden Vertiefungsstudie wurde zusätzlich die Programmplanung in sieben Einrichtungen der evangelischen Erwachsenen- und Familienbildung untersucht.

Aus Sicht der Organisationsforschung und bezüglich der Fragestellung der vorliegenden Arbeit sind an dieser Untersuchung insbesondere die Auswertungen und Einschätzungen zu einigen organisationalen Aspekten (Finanzen, Personal, Veranstaltungsumfang) interessant. Auf diese wird – neben anderen Quellen – im nächsten Abschnitt genauer Bezug genommen, in dem Schrumpfungstendenzen in der evangelischen Erwachsenenbildung erläutert werden.

3.3.2.3 Schrumpfungstendenzen in der Evangelischen Erwachsenenbildung

Die Evangelische Erwachsenenbildung in Deutschland schrumpft. Darauf deuten jedenfalls die statistischen Zahlen hin, die das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und die DEAE auf der DEAE-Homepage für das Jahr 2015 veröffentlicht haben (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2018, S. 21 ff.). Folgende Vergleichszahlen weisen auf einen langjährigen, leichten, aber durchaus sichtbaren Schrumpfungsprozess hin:

Abb. 12: Evangelische Erwachsenenbildung in Deutschland 2002 - 2015

Bereich	2002	2015	Abweichung in %
Einrichtungen der EEB	577	455	ca. 21 % weniger
Leitungsstellen	263,7	178,9	ca. 32 % weniger
Päd.-Stellen (hauptberuflich)	856,2	322,9	ca. 62 % weniger
Sonstige Stellen (Verwaltung / Wirtschaftsbereich)	873,5	467	ca. 46 % weniger
Neben- u. Freiberufliche, Ehrenamtliche und Honorarkräfte	20.396	48.316	ca. 137 % mehr
Kurse, Lehrgänge, Seminare	91.160	57.194	ca. 37 % weniger
Einzelveranstaltungen	74.228	72.724	ca. 2 % weniger
Einnahmen insgesamt	94.360.000	72.315.000	ca. 23 % weniger
Einnahmen TN-Gebühren	25.233.000	22.607.000	ca. 10% weniger
Einnahmen Öffentliche Mittel	17.928.000	19.234.000	ca. 7 % mehr

(Quelle: eigene Darstellung / %-Werte und Zahlen übernommen aus:
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2018, S. 21 ff.)

Diese Zahlen zeigen, dass die evangelische Erwachsenenbildung deutschlandweit in der Zeit von 2002 bis 2015 ca. 21 % an Einrichtungen und je nach Tätigkeitsfeld zwischen 32 % und 62 % an Stellen verloren hat. Deutlich wird auch, dass dem Verlust an Hauptamtlichen-Stellen eine Ausweitung der Mitarbeit von Neben- und Freiberuflichen sowie von Ehrenamtlichen gegenübersteht. Im Bereich der Veranstaltungen sind die längeren Kurse, Lehrgänge und Seminare um ca. 37 % zurückgegangen. Bei den Einzelveranstaltungen war der Rückgang mit ca. 2 % weitaus geringer. Bei den Einnahmen zeigt sich insgesamt ein Gesamtverlust von ca. 23 %. Wobei bei den öffentlichen Mittel ein Zuwachs von ca. 7 % festgestellt werden kann.

Nimmt man die Statistik für die Jahre 2017 – 2019 noch hinzu, setzt sich dieser Trend weiter fort. Beispielsweise verringert sich die Anzahl der Erwachsenenbildungseinrichtungen nochmals auf 419 und die Stellenzahl bei der Leitung auf 161,1 sowie für pädagogisches Personal auf 274,8 (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2019, S. 35 und 43).

Die im Rahmen des Projektes zur Evangelischen Bildungsberichterstattung 2019 vom Comenius-Institut veröffentlichte Untersuchung zur Evangelischen

Erwachsenenbildung (Bücker und Seiverth 2019) wertet die Zahlen der DEAE- und Verbundstatistik erst ab dem Zeitraum 2007 – 2014 aus. Dort wird für diesen Zeitraum eine Verringerung der Erwachsenenbildungseinrichtungen um 5 % ($479 > 455$) festgestellt (Bücker und Seiverth 2019, S. 34). Beim hauptamtlichen Personal wird ein Stellenrückgang um 5 % und ein gleichzeitiger Zuwachs bei Honorarkräften (neben-/freiberuflich) und Ehrenamtlichen um insgesamt 71 % beziffert (Bücker und Seiverth 2019, S. 48), wobei sich dieser hauptsächlich auf einen Zuwachs bei den Honorarkräften bezieht (Bücker und Seiverth 2019, S. 53).

Nachdem der Bildungsbericht in der „Hauptamtlichkeit ein Kriterium für die institutionelle Stabilität sowie die Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation“ sieht (Bücker und Seiverth 2019, S. 49), ist an dieser Stelle ein differenzierter Blick auf diese Zahlen notwendig. Der Rückgang beim pädagogischen Personal liegt demnach bei 12 %, beim Wirtschaftspersonal und sonstigen Personal bei ca. 10 bzw. 13 %. Im Verwaltungsbereich sind die Zahlen in etwa gleichgeblieben und beim Leitungspersonal gab es einen Zuwachs von ca. 6 %. Der Bildungsbericht weist an dortiger Stelle besonders darauf hin, dass diese Entwicklungen überwiegend auf Westdeutschland zutreffen und es große regionale Unterschiede gibt. Beispielsweise ist im selben Zeitraum in Ostdeutschland ein Anstieg beim pädagogischen Personal von ca. 62 % und in der Verwaltung von 41 % zu verzeichnen (Bücker und Seiverth 2019, 50 f.). Bei der Auswertung der Veranstaltungszahlen stellt der Bildungsbericht bei den Veranstaltungen von mehr als 3 Stunden einen Rückgang von 7 % ($61.902 > 57.194$) fest (Bücker und Seiverth 2019, 61 f.).

In der Interpretation dieser Zahlen halten sich die Autoren eher zurück. Bei den personalen Veränderungen spricht der Bericht z.B. in Westdeutschland von einer „leichte[n] Schwächung der hauptamtlichen pädagogischen Infrastruktur“ (Bücker und Seiverth 2019, S. 52). Die ganze Frage der landeskirchlichen Rückbauprozesse und deren Auswirkungen auf die evangelische Erwachsenenbildung werden darin nicht thematisiert.

Weniger zurückhaltend wird aufgrund der genannten Zahlen in der vorliegenden Arbeit von der Hypothese ausgegangen, dass sich die evangelische Erwachsenenbildung seit Jahren, sicher regional sehr unterschiedlich und immer wieder einmal auch gegenläufig, in einem langsamen, aber wahrnehmbaren Schrumpfungsprozess befindet. Dabei ist festzuhalten, dass das Phänomen einer schrumpfenden Erwachsenenbildung innerhalb der evangelischen Kirche bisher weder auf der Erfahrungs- und Reflexionsebene konkret beschrieben und diskutiert noch in Ansätzen wissenschaftlich untersucht wurde. Einzige bekannte Ausnahme sind diesbezüglich die Jahrbücher der Evangelischen Erwachsenenbildung in Niedersachsen. In seinem Beitrag über die „Entwicklung der Organisation der Evangelischen Erwachsenenbildung in Niedersachsen“ beschreibt

Blanke im Zeitraffer die 50jährige Geschichte der evangelischen Erwachsenenbildung in Niedersachsen. Dabei kommen auch die strukturellen Herausforderungen, Kürzungsaufgaben und notwendigen Rückbauprozesse zur Sprache (Blanke 2015, S. 11). Innerhalb von etwa zehn Jahren musste die evangelische Erwachsenenbildung in Niedersachsen neun Regionen in 24 Arbeitsgemeinschaften mit 24 Geschäftsstellen umbauen, ihr strukturelles Defizit beheben, Personalstellen abbauen, kirchliche Kürzungsbeschlüsse von 30 % umsetzen, Geschäftsstellen schließen und die Landesstelle verkleinern (vgl. Niedernolte 2005/2006, S. 5, 2009/2010, S. 6).

Zusammenfassend wird in diesem Abschnitt der Versuch unternommen, das Phänomen der organisationalen Schrumpfung innerhalb der evangelischen Erwachsenenbildung mit Zahlen zu belegen und einen exemplarischen Einblick in die kaum veröffentlichte Praxis einer schrumpfenden Organisation zu gewinnen. Es wird deutlich, dass es kaum eine öffentliche Diskussion innerhalb der Kirche und ihrer Erwachsenenbildung über diese Schrumpfanzeichen gibt und dass das Phänomen der organisationalen Schrumpfung von evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtungen bisher im wissenschaftlichen Kontext weder als Thema noch als Untersuchungsgegenstand aufgenommen und bearbeitet wurde. Somit zeigt sich am Ende dieses Abschnitts nochmals deutlich ein vorhandenes Desiderat bei der Erforschung von organisationaler Schrumpfung im Bereich von Nonprofit-Organisationen allgemein und speziell im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung.

3.4 Zusammenfassung: Desiderat und Forschungsfrage

In den bisherigen Abschnitten dieses Kapitel wurde die Kirche als Träger der evangelischen Erwachsenenbildung sowie die evangelische Erwachsenenbildung selbst unter der Fragestellung in den Blick genommen, welche organisationalen Aspekte und Herausforderungen einen relevanten Bezug zum Forschungsanliegen dieser Arbeit haben könnten. Dabei wurde herausgearbeitet, dass sowohl der Träger als auch die Einrichtungen vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Auf aufkommende Finanzierungsprobleme reagieren beide z.B. mit Ökonomisierungstendenzen, was in den Organisationen zu Spannungen führt. Konkret bedeutet das, dass sich die bisherige Zielhierarchie von Theologie – Pädagogik – Betriebswirtschaft umkehren kann und unter diesen veränderten Bedingungen dann die Bildungsarbeit zunehmend unter Marktgesichtspunkten gestaltet werden muss. Parallel dazu ist in der Kirche und insbesondere auch im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung von Schrumpfungstendenzen auszugehen. Beide sind seit Jahren mehr oder weniger intensiv mit Rück- und Umbauprozessen beschäftigt.

Nimmt man die evangelische Erwachsenenbildung als Forschungsgegenstand in den Blick, kann festgehalten werden, dass organisationale Fragestellungen bisher in eher geringem Umfang untersucht wurden. Allerdings erweisen sich die Forschungsarbeiten zum Changemanagement sowie zur Bildungsberichterstattung als wichtiger Hintergrund und Anschlussmöglichkeit für die vorliegende Arbeit und im Falle der Bildungsberichterstattung als Informationsbasis und Argumentationshilfe für den Nachweis von Schrumpfungstendenzen, die in der evangelischen Erwachsenenbildung festgestellt werden konnten. Damit kann daran anschließend die vorliegende Arbeit mit der Fokussierung auf den Forschungsgegenstand „Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung“ einen Beitrag zur Verringerung der Forschungslücke leisten, die es in der Organisationsforschung in Bezug auf das Schrumpfen von Nonprofit-Organisationen gibt.

Der Forschungsstand wurde bereits im zweiten Kapitel ausführlich dargestellt. Im Folgenden werden seine wesentlichen Aspekte nochmals kurz zusammengefasst und das sich daraus ergebende Desiderat sowie die sich daraus ergebenden Forschungsfragen beschrieben.

Die wissenschaftliche Erforschung von organisationalen Schrumpfungsprozessen ist bis heute kein populäres und ausführlich bearbeitetes Forschungsfeld. Viele der insgesamt gesehen in relativ geringer Zahl vorhandenen Forschungsarbeiten stammen mehrheitlich aus der Zeit zwischen den 1960er und 1990er Jahren und wurden größtenteils im englischsprachigen Raum erstellt. In Deutschland gibt es dazu nur wenig wissenschaftliche Literatur. Insgesamt können die wissenschaftlichen Fragestellungen und Forschungszugänge als heterogen bezeichnet werden, sodass es bis heute zu keiner Einigung auf eine allgemein anerkannte Definition von „schrumpfender Organisation“ gekommen ist. Die bisher vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse beziehen sich dabei überwiegend auf die Untersuchung von Wirtschaftsunternehmen, einige wenige amerikanische Untersuchungen auf den öffentlichen Bereich (z.B. Krankenhäuser, Universitäten). Die Erkenntnisse daraus sind nicht bedingungslos auf den deutschen NPO-Bereich übertragbar. Wissenschaftliche Untersuchungen zum Schrumpfen von NPOs, so wie sie im deutschsprachigen Raum definiert werden, konnten durch die bisherige Literatur-Recherche praktisch nicht gefunden werden.

Auf dem Hintergrund dieser Forschungslage zeigt sich die Erforschung von organisationalen Schrumpfungsprozessen in NPOs als weitgehende Forschungslücke bzw. weißer Fleck in der Organisationsforschung zu NPOs, obwohl in Deutschland NPOs in der Praxis seit geraumer Zeit immer wieder mit diesem Phänomen konfrontiert werden. So konnte anhand statistischer Zahlenvergleiche aus dem Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung herausgearbeitet werden, dass evangelische Erwachsenenbildungseinrichtungen in den letzten beiden Jahrzehnten ganz real davon betroffen waren.

Im Anschluss daran ergeben sich für die vorliegende Arbeit, die organisationale Schrumpfungsprozesse in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung untersuchen will, zwei grundsätzliche Forschungsfragen:

1. Wie können Schrumpfungsprozesse von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung in ihren wesentlichen Aspekten wie Prozessverlauf, Gründe, Merkmale und besondere Einflussfaktoren beschrieben werden?
2. Welche subjektiven Sichtweisen beeinflussen das individuelle und organisationale Verhalten in einer Schrumpfung? Sind darin Muster bzw. Typen im Sinne von Deutungs- oder Handlungsmustern erkennbar?

Das Forschungsprojekt zielt damit einerseits auf eine bisher weitgehend fehlende differenzierte inhaltliche Beschreibung des Phänomens „schrumpfende Nonprofit-Organisation“ ab. Als zentrale Aspekte sollen hier insbesondere der Prozessverlauf von organisationalen Schrumpfungen evangelischer Erwachsenenbildungseinrichtungen, die dahinterliegenden Gründe und Einflussfaktoren in den Blick genommen werden, wobei zudem nach allgemeinen Merkmalen gefragt werden soll.

Auf der anderen Seite geht es um den Versuch, die subjektiven Sichtweisen der Personen, die maßgeblich von Schrumpfungsprozessen betroffen und an ihnen beteiligt sind, zu heben. Dahinter steckt auch die Frage nach den Haltungen, die die jeweils Betroffenen im oder nach dem persönlichen Erleben einer Organisationsschrumpfung dem Schrumpfungsphänomen gegenüber einnehmen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen können sich ggf. Hinweise ergeben, die z.B. auf gemeinsame Deutungsmuster der Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation schließen lassen und eine Typisierung organisationaler Schrumpfungsprozesse ermöglichen.

Die Forschungsergebnisse können somit insgesamt dazu dienen, Schrumpfungsprozesse in pädagogischen NPOs in ihrer Differenziertheit zu verstehen sowie das Agieren der darin involvierten Personen zu deuten. Die gewonnenen Ergebnisse bieten darüber hinaus Anschlussmöglichkeiten für eine weiterführende organisationale Schrumpfungsforschung im Bereich der Nonprofit-Organisationen bzw. der Erwachsenenbildung/Organisationspädagogik sowie Hinweise für die organisationale Praxis, insbesondere für die Organisationsentwicklung.

Nach der Beschreibung des Desiderats und der daraus abgeleiteten Forschungsfragen wird im folgenden Kapitel das methodische Vorgehen der vorliegenden qualitativen und empirisch ausgerichteten Untersuchung dargelegt und erläutert.

4 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich zum einen mit der Frage, wie Schrumpfungsprozesse von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung in ihren wesentlichen Aspekten, wie Prozessverlauf, Gründe, Merkmale und besondere Einflussfaktoren, beschrieben werden können. Hierbei geht es um die Hebung des expliziten Wissens, das bei Mitarbeitenden, die von organisationalen Schrumpfungsprozessen betroffen sind, bezüglich dieser Aspekte vorhanden ist. Eine weitere Frage ist, in welcher subjektiven Sichtweise die Betroffenen den organisationalen Schrumpfungsprozess jeweils wahrnehmen und wie diese Sichtweisen das individuelle und organisationale Verhalten in einer Schrumpfung beeinflussen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die weiterführende Frage, ob darin auch (Deutungs- oder Handlungs-)Muster bzw. Typen erkennbar sind. Für beide Fragerichtungen bietet sich ein qualitativ und damit hypothesengenerierend ausgerichteter Forschungsansatz an.

In den folgenden Unterkapiteln wird das methodische Vorgehen bei der Planung und Durchführung der Untersuchung erläutert. Dabei wird zunächst auf den qualitativen Forschungsansatz und den methodologischen Ansatz des Symbolischen Interaktionismus eingegangen, der dieser Arbeit methodisch/theoretisch zugrunde liegt (4.1). Danach wird ein Überblick über das Forschungsdesign gegeben (4.2). Dieses Unterkapitel besteht aus mehreren Abschnitten. Im Abschnitt 4.2.1 wird näher auf den Feldzugang und das Sample eingegangen. Der darauffolgende Abschnitt 4.2.2 begründet die Datenerhebung mithilfe leitfadengestützter Interviews mit narrativen Anteilen. Daran schließt sich der Abschnitt 4.2.3 an, in dem die Datenauswertung anhand einer inhaltsanalytischen Kategorienbildung erläutert wird. Der letzte Abschnitt 4.2.4 widmet sich der Typenbildung als einer Form der generalisierenden Datenauswertung. Das Kapitel schließt mit einer Reflexion des Forschungsprozesses sowie einer Würdigung der Gütekriterien qualitativer Forschung in Bezug auf die vorliegende Arbeit ab (4.3).

4.1 Methodologische Begründung: Qualitativer Forschungsansatz und symbolischer Interaktionismus

Weil, wie oben expliziert, die Forschungslandschaft im Bereich der organisationalen Schrumpfungsprozesse in NPOs bisher weitgehend einem „unbeschriebenen Blatt“ gleicht, besteht ein großer Bedarf an grundlegender Forschungsarbeit. Die Forschungslage erfordert zunächst ein exploratives und hypothesengenerierendes Vorgehen, weshalb sich für die vorliegende Untersuchung ein qualitativer Forschungsansatz anbietet.

Methodologisch gesehen ist der zu untersuchende Forschungsgegenstand den Phänomenen zuzuordnen, die es erforderlich machen, Zugänge zu subjektiven

Sichtweisen herzustellen, was nach Flick insbesondere der Symbolische Interaktionismus zu leisten vermag (Flick et al. 2013, S. 18 f.). Dabei geht es zunächst einmal ganz allgemein darum, „subjektiven Sinn“ oder „subjektive Theorien“ zu rekonstruieren und zu verstehen, nicht aber, wie in der quantitativen Forschung, Verhaltensweisen zu erfassen und in ihrer Ausprägung zu messen (Helfferich 2009, S. 21).

„Diese Deutungen oder dieser Sinn sind nicht ‚objektiv‘ gegeben, sondern werden in der Interaktion der Menschen gebildet.“ (Helfferich 2009, S. 22)

Soziale Wirklichkeit ist so gesehen immer interpretierte, gedeutete und damit konstruierte Wirklichkeit (Helfferich 2009, S. 22; vgl. Blumer 2013, S. 67; Mead 1973, S. 116 f.). Die Grundlage für ein solches Verständnis stellt der in den Sozialwissenschaften historisch tief verankerte Symbolische Interaktionismus dar. Herbert Blumer (1900–1987) greift in seiner Ausarbeitung zum Symbolischen Interaktionismus auf die Arbeiten von George Herbert Mead (1863–1931) zurück (Blumer 2013, Einleitung der Herausgeber, S. 13; vgl. Abels 2012; Lindau 2011). Demnach beruht der Symbolische Interaktionismus auf drei einfachen Prämissen:

„Die erste Prämisse besagt, dass Menschen Dingen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie besitzen.“ (Blumer 2013, S. 64)

Mit „Dingen“ wird hierbei alles benannt, was der Mensch wahrnehmen kann: Physische Gegenstände, Menschen, Gruppen und Institutionen, Ideale und Leitideen sowie Handlungen oder Situationen. In Bezug auf das vorliegende Forschungsvorhaben bedeutet das, dass demnach auch bei der Erfahrung einer organisationalen Schrumpfung nach der subjektiven Bedeutung dieses Phänomens für die davon betroffenen Menschen zu fragen ist, wobei diese subjektiven Sichtweisen jeweils unterschiedlich sein können.

„Die zweite Prämisse besagt, dass die Bedeutung solcher Dinge von der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, ausgeht oder aus ihr erwächst. Die dritte Prämisse besagt, dass diese Bedeutungen in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert werden.“ (Blumer 2013, S. 64)

Damit wird deutlich, dass es im Symbolischen Interaktionismus keine „objektive“ Bedeutung gibt, die den Dingen bereits innewohnt. Stattdessen geht die Bedeutung aus Interaktionsprozessen verschiedener Menschen hervor und kann sich somit auch immer wieder verändern.

„Die Bedeutung eines Dinges für eine Person ergibt sich aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in Bezug auf dieses Ding handeln. Ihre Handlungen dienen der Definition dieses Dinges für diese Person. Für den symbolischen Interaktionismus sind Bedeutungen daher soziale Produkte, sie sind Schöpfungen, die in den und durch die definierenden Aktivitäten miteinander interagierender Personen hervorgebracht werden.“ (Blumer 2013, S. 67)

Blumer beschreibt diesen Prozess als Abfolge von zwei verschiedenen Schritten: Der Handelnde zeigt sich selbst die Gegenstände an, auf die er sein Handeln ausrichtet. Damit interagiert der Handelnde mit sich selbst, in dem er interpretiert und den Gegenständen Bedeutung gibt.

„Es ist notwendig, zu sehen, dass die Bedeutungen aufgrund des Interaktionsprozesses des Einzelnen mit sich selbst einen wesentlichen Bestandteil der Handlung darstellen.“ (Blumer 2013, S. 68)

Um von einem individuellen zu einem gemeinsamen Handeln zu gelangen, braucht es neben der Interaktion mit sich selbst die Interaktion mit den anderen. Dabei definiert jeder die Situation, sagt oder deutet durch sein Verhalten an, wie er die Situation versteht. Das wird vom anderen interpretiert und mit der eigenen Situationsdefinition zusammengebracht. Aus diesem oft unbewussten Prozess entsteht allmählich eine gemeinsame Situationsdefinition (Abels 2010, S. 45).

„Das Ergebnis dieser wechselseitigen Berücksichtigung der Bedeutungen der Dinge, die die Handelnden sich anzeigen, ist eine gemeinsame symbolische Definition der Situation.“ (Abels 2010, S. 47)

Auf dem Hintergrund dieser Prämissen können Mitarbeitende, die z.B. in ihrer Organisation einen Schrumpfungsprozess erleben, die Bedeutung dieser Erfahrung für sich und die anderen sowie die damit zusammenhängenden Handlungen in einem Interaktionsprozess mit sich und den anderen interpretieren und ggf. auch verändern. Damit ergibt sich in der Interaktion die Möglichkeit, dass z.B. einer organisationalen Schrumpfung, die zunächst als „Katastrophe“ interpretiert und auf die mit Passivität und Rückzug reagiert wurde, die Bedeutung einer schmerzhaften, aber bewältigbaren Veränderung zugeschrieben wird, der man sich aktiv stellen möchte.

Die hier zusammenfassend dargestellten Prämissen des Symbolischen Interaktionismus bieten für die vorliegende Untersuchung, bei der es weitgehend um die subjektiven Sichtweisen von betroffenen Personen auf Schrumpfungsprozesse in ihrer Organisation geht, eine schlüssige methodologische Begründung. So kann auf der einen Seite über die subjektiven Wahrnehmungen und Deutungen von bisher kaum erforschten organisationalen Schrumpfungsprozessen unbekanntes und immer auch subjektiv gefärbtes explizites „Wissen“ erschlossen werden und andererseits ein plausibler theoretischer Rahmen geschaffen werden, der es möglich macht, die individuellen und ggf. auch gemeinsamen subjektiven Deutungen einer außergewöhnlichen Situation wie die der Schrumpfung der eigenen Organisation und deren Begleitumstände sowie die sich daraus ergebenden Handlungen zu beschreiben und einzuordnen.

Mit dem Symbolischen Interaktionismus ist demnach methodologisch begründbar, dass organisationale Schrumpfungsprozesse für Personen unterschiedliche oder gemeinsame Bedeutungen haben und sich daraus unterschiedliche oder

auch gemeinsame Handlungen ergeben können. Subjektive Sichtweisen können also gleichgesetzt werden mit individuellen oder gemeinsamen Bedeutungen, die sich aus einem Interaktionsprozess mit sich selbst und anderen ergeben und ihrerseits wiederum Handlungen hervorbringen. Besonders relevant erscheint dabei, dass sich Bedeutungen in der Interaktion immer wieder auch verändern können.

4.2 Das Forschungsdesign

In diesem Unterkapitel wird das Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung vorgestellt. Zunächst wird auf den Feldzugang des Autors in Bezug auf den Forschungsgegenstand „Einrichtungen evangelischer Erwachsenenbildung“ eingegangen und das der Untersuchung zugrunde liegende Sample erläutert. In diesem Zusammenhang wird auch begründet, warum im Rahmen der Untersuchung neben Interviews mit Mitarbeitenden aus geschrumpften Einrichtungen weitere, die Daten ergänzende Interviews mit Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern geführt wurden (4.2.1). Der darauf folgende Abschnitt erläutert und begründet die Form der Datenerhebung, die im Rahmen von leitfadengestützten Einzelinterviews mit narrativen Anteilen durchgeführt wurde (4.2.2). Daran schließt sich die Begründung für eine Datenauswertung anhand einer inhaltsanalytischen Kategorienbildung an (4.2.3). Im letzten Abschnitt wird die Art und Weise der Typenbildung dargestellt, durch die in der vorliegenden Untersuchung eine verdichtende und zum Teil generalisierende Form der Auswertung der vorhandenen Daten ermöglicht wurde (4.2.4).

4.2.1 Feldzugang und Sample

Die vorliegende Studie zur organisationalen Schrumpfung befasst sich mit zwei Fragerichtungen. Einerseits wird nach dem expliziten Wissen in Organisationen über Aspekte des organisationalen Schrumpfens gefragt und andererseits danach, mit welchen subjektiven Sichtweisen Betroffene auf eine organisationale Schrumpfung blicken. Der Forschungsgegenstand wurde auf Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung innerhalb der EKD, die bereits einen organisationalen Schrumpfungsprozess durchlaufen hatten, eingegrenzt. Im Folgenden wird zunächst näher auf den Feldzugang zum Forschungsfeld eingegangen und anschließend das der Studie zugrundeliegende Sample erläutert.

Feldzugang

Die Ergebnisse zum Forschungsstand der organisationalen Schrumpfungsforschung legen den Schluss nahe, dass das Schrumpfen einer Organisation bisher kein attraktives Thema darstellte, das in der Wissenschaft oder in der Öffentlichkeit intensiv diskutiert zu werden verdient hätte. Eher erscheint es als eine Art

Tabu, das selbst im Kreis der davon Betroffenen oft nur hinter vorgehaltener Hand thematisiert wird.

Auf dem Hintergrund dieses schwierigen Kontextes spielte der Feldzugang bei der Suche nach Einrichtungen und Mitarbeitenden, die sich an der Untersuchung beteiligen wollten, eine entscheidende Rolle. Bei einem so sensiblen und tendenziell für die Betroffenen wenig attraktiven Untersuchungsthema hat sich gerade deshalb die berufsbiografische Nähe des Forschers zum Forschungsfeld in mehrfacher Hinsicht als hilfreich erwiesen.

Zunächst einmal war die Nähe zum Feld als früherer „Kollege“ und pädagogischer Leiter eines evangelischen Bildungswerks eine wesentliche Voraussetzung für die Kontakte zu wichtigen „Gatekeepern“ und deren Unterstützung bei der Suche nach bereits geschrumpften Einrichtungen im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung. Nur über diese Gatekeeper konnte sich das interne Wissen, welche Einrichtungen für die Untersuchung infrage kommen würden, erschließen lassen, konnten Kontakte hergestellt und für eine Beteiligung an der Untersuchung geworben werden. Die Gatekeeper bildeten in dieser Rolle eine wichtige Brücke zwischen Forscher und Beforschten, wobei es neben der Weitergabe internen Wissens insbesondere auch um die Gewinnung des Vertrauens der Gatekeeper sowie derer ging, die potenziell als Beteiligte an der Untersuchung gelten konnten. Unter dieser Vorannahme war der Feldzugang über das vorhandene (alte) Beziehungsnetz des Autors eine wichtige Hilfestellung, wenn nicht sogar Voraussetzung, um Kontakte zu entsprechenden Kontaktpersonen und bereits geschrumpften Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung vermittelt zu bekommen.

Als zentrale „Gatekeeper“ (Helfferich 2009, S. 175) bei der Orientierung und Suche im Feld haben sich ein ehemaliger Geschäftsführer der DEAE sowie eine ehemalige leitende Mitarbeiterin der evangelischen Erwachsenenbildung in Bayern erwiesen. Zu beiden Personen bestanden frühere Arbeitsbezüge und fachliche Kontakte, auf die für das Forschungsvorhaben zurückgegriffen werden konnte. Über dieses „alte“ Beziehungsnetz konnten weitere und neue Gatekeeper aus den Landesorganisationen der evangelischen Erwachsenenbildung diverser evangelischer Landeskirchen gewonnen werden. Daneben wurde mit dem Kollegium der Lehrbeauftragten für Themenzentrierte Interaktion, von dem aus es vielfältige Bezüge in die kirchliche Bildungsarbeit gibt, ein weiteres Netz bereits vorhandener Kontakte über das Forschungsvorhaben informiert und darin um Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Einrichtungen gebeten. Über die Gatekeeper innerhalb der evangelischen Erwachsenenbildung konnten im Rahmen einer zeitintensiven und eher als schwergängig zu bezeichnenden Suche Kontakte zu sieben Einrichtungen hergestellt werden, von denen schließlich sechs bereit waren, sich an der Untersuchung zu beteiligen. Eine siebte

Einrichtung wurde über die zusätzlichen Kontakte im Netzwerk der Lehrbeauftragten für Themenzentrierte Interaktion gefunden.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung hat sich die Nähe zum Forschungsfeld darüber hinaus im direkten Erstkontakt sowie beim Interview als hilfreich erwiesen. Dort hatte es den Anschein, dass das in der Vergangenheit miteinander geteilte Erfahrungsfeld und eine dadurch vorhandene und geteilte gemeinsame „Sprache“ zu einer gewissen Vertrautheit und Sicherheit beigetragen hat. Es kann deshalb vermutet werden, dass ohne dieses gewonnene Vertrauen und Vertrautsein eine offene Beteiligung der betroffenen Personen schwerer möglich gewesen wäre.

Bei allen Vorteilen der beschriebenen und vorhandenen Nähe war es eine wesentliche Aufgabe im Forschungsprozess, ganz bewusst immer wieder auf die nötige Distanz zu achten und den Weg vom nahen „ehemaligen Kollegen“ mit einer früheren berufsbiografischen Verflochtenheit hin zum „distanziert und offen beobachtenden Forscher“ zu gehen. Für diesen Reflexions- und Entwicklungsprozess war neben der Selbstreflexion insbesondere der kritische Blick von außen hilfreich und notwendig. Ein wichtiges Korrektiv war in dem Zusammenhang die intensive Begleitung der Untersuchung in allen ihren Phasen im Rahmen einer kontinuierlich stattfindenden Interpretationsgruppe von Forschungsvorhaben an der Professur für Erwachsenenbildung und Weiterbildung in der Fakultät für Humanwissenschaften der Universität Bamberg.¹⁵

Zusätzlich zur Befragung von Betroffenen wurden Interviews mit kirchlichen Organisationsberaterinnen und -beratern, die Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Schrumpfungsprozessen haben sollten, durchgeführt. Diese zweite Befragung hatte eine Ergänzungs- und Kontrastierungsperspektive und sollte die Ergebnisse der Befragung der Betroffenen aus Sicht einer distanzierteren Beratungsperspektive nochmals anreichern. Die Kontakte zu insgesamt sieben Gemeindeberaterinnen- und -beratern¹⁶ wurden über eine gezielte Anfrage beim Dachverband der kirchlichen Gemeindeberatung vermittelt. Im Gegensatz zur Suche nach „Betroffenen“ war es über den Zugang des Dachverbandes, der seine Mitglieder flächendeckend über das Forschungsvorhaben informierte, leicht,

¹⁵ Mein ganz besonderer Dank gilt an der Stelle allen Mitgliedern der Bamberger Interpretationsgruppe für das hilfreiche Feedback an vielen Stellen des Forschungsvorhabens und insbesondere Frau Prof. Dr. Julia Franz, die meinen Weg vom Praktiker zum Forscher intensiv begleitet und geprägt hat.

¹⁶ Als Gemeindeberaterinnen und -berater werden in evangelischen Landeskirchen kirchliche Mitarbeitende im Rahmen einer Zusatzausbildung für die Begleitung von innerkirchlichen Veränderungsprozessen in Kirchengemeinden und anderen kirchlichen Einrichtungen ausgebildet. Sie führen ihre Aufgabe i. d. R. nebenamtlich aus. Siehe dazu ausführlich unter <http://www.gboe.de/> (Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche in Deutschland).

innerhalb kurzer Zeit Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater aus unterschiedlichen Landeskirchen zu finden, die Erfahrung in der Beratung von schrumpfenden Einrichtungen hatten und bereit waren, sich daraufhin befragen zu lassen.

Zusammensetzung des Samples

Der Auswahl der zu untersuchenden Fälle kommt in der qualitativen Forschung eine hohe Bedeutung zu, da sie nicht nur für sich als Einzelfälle, sondern als Repräsentanten etwa für eine bestimmte Gruppe, eine Struktur, ein Phänomen usw. stehen und damit einen Beitrag zu einer Verallgemeinerung der Untersuchungsergebnisse leisten können (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 178).

Für die vorliegende Untersuchung wurde bei der Zusammensetzung des Samples darauf geachtet, die vorhandene und „relevante *Heterogenität*“ im Untersuchungsfeld zu berücksichtigen (Kelle und Kluge 2010, S. 109; Hervorh. i.O.). Die Heterogenität im vorliegenden Untersuchungsfeld von Einrichtungen evangelischer Erwachsenenbildung kann insbesondere als organisationsstrukturelle Heterogenität beschrieben werden. Auf der Grundlage dieser Feldwahrnehmung wurde eine kombinierte Samplingstrategie verfolgt, bei der zunächst vorab die im Feld erkennbaren relevanten heterogenen Organisationsstrukturen herangezogen und als Kriterien festgelegt wurden (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 182 ff.). Im Laufe der Untersuchung ergaben sich im Zusammenhang mit den Auswertungen der bis dahin vorliegenden Interviews weitere inhaltliche Kriterien. Die sich dadurch abzeichnende Ergänzung des Samples markierte den Übergang zum Theoretical Sampling (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 181 f.). Mit der in der qualitativen Forschung üblichen Kombination beider Sampleverfahren (kriteriengeleitetes Verfahren & Theoretical Sampling) wurde das Ziel verfolgt, eine möglichst hohe Kontrastierung zwischen den einzelnen Organisationen zu gewährleisten (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 185).

Als organisationsstrukturell bedeutsame Kriterien vorab wurden die Größe der Einrichtungen mit zwei allgemeinen Ausprägungen (kleinere / größere) und der Grad der Selbständigkeit ebenfalls mit zwei Ausprägungen (selbständig / unselbständig) festgelegt.

Die Größe der Einrichtung bezieht sich dabei auf das vorhandene Personal und die vorhandenen Stellenkapazitäten. Dieses Kriterium spielt bei der Untersuchung von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung eine wichtige Rolle, da viele Einrichtungen mit wenig Personal ausgestattet sind und vielfach nur als „Kleinst-Einrichtungen“ mit bis zu drei angestellten Personen gelten können. Unter diesen Bedingungen werden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung alle Einrichtungen ab vier Personen bereits als „größere“ Einrichtungen angesehen.

Das zweite Kriterium bezieht sich auf den Grad der Selbständigkeit einer Einrichtung. Hier sind rechtlich unselbständige Einrichtungen wie z.B. nachgeordnete Dienststellen auf Landesebene oder die Erwachsenenbildungseinrichtung eines Kirchenkreises zu unterscheiden von rechtlich selbständigen und von der Kirche formal unabhängigen Organisationen wie z.B. eingetragenen Vereinen.

Als zusätzliche Kriterien wurden die von einer Schrumpfung betroffenen Personengruppen in Gruppen von Leitenden (L) und Trägervertreter (Tr) sowie unterschiedliche Mitarbeitendengruppen unterschieden. Die Mitarbeitendengruppen wurden weiter differenziert in theologisch-pädagogische Mitarbeitende (MA), Ehrenamtliche (EA) sowie Mitarbeitende aus der Verwaltung (VW). Bei der regionalen Verteilung der Fälle wurde darauf geachtet, Organisationen aus west- und ostdeutschen Landeskirchen zu beteiligen.

Das Sample von zu untersuchenden Einrichtungen evangelischer Erwachsenenbildung mit einem bereits vollzogenen organisationalen Schrumpfungsprozess umfasste nach der kriteriengeleiteten Suche fünf Organisationen, die ganz oder teilweise mit ihren Mitarbeitenden für Interviews zur Verfügung standen. Im Rahmen einer ersten vorläufigen Kategorisierung der Daten wurde deutlich, dass die vorab festgelegten Auswahlkriterien allein nicht ausreichten, um das Feld in der notwendigen Kontrastierung darzustellen. Als weiteres Kriterium für die Kontrastierung der zu untersuchenden Fälle wurde aufgrund des vorläufig ausgewerteten Datenmaterials die „Bewältigungsform“ einer organisationalen Schrumpfung ergänzt. Aus den Daten der ersten fünf untersuchten Organisationen konnten nur die Bewältigungsformen der „Anpassung“ und der „Neuausrichtung“ analysiert werden. Andere, aufgrund der vorhandenen Feldkenntnis bekannte Bewältigungsformen wie z.B. die Fusion konnten bis dahin aus den Daten nicht erhoben werden. Auf dem Hintergrund dieses Kenntnisstandes wurde ein weiterer und differenzierter Suchdurchgang gestartet und dabei nochmals auf das Netz der Gatekeeper zurückgegriffen. Nach längerer Zeit konnte über diese zusätzliche Suchschleife eine fusionierte Einrichtung sowie eine weitere, deren Bewältigungsform mit „laufen lassen – nichts tun“ nochmals anders gelagert war, gefunden werden.

Das endgültige Sample bestand schließlich aus sieben Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung aus unterschiedlichen west- und ostdeutschen Landeskirchen innerhalb der EKD, in denen insgesamt elf Interviews (6 mit Leitenden, 1 mit einem Trägervertreter, 2 mit theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden, 1 mit einem Ehrenamtlichen und 1 mit einer Verwaltungskraft) geführt wurden. Dieses Sample wurde ergänzt durch sieben Interviews mit Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern aus unterschiedlichen west- und ostdeutschen Landeskirchen.

In der nachfolgenden Abbildung wird das Sample der für die Untersuchung zur Verfügung stehenden Organisationen sowie die Anzahl der jeweils durchgeführten Interviews (ohne Gemeindeberatung) überblicksartig dargestellt. Organisationen aus westdeutschen Landeskirchen sind mit einem Rechteck, Organisationen aus ostdeutschen Landeskirchen mit einem Oval gekennzeichnet. Bezüglich einer detaillierten Vorstellung der beteiligten Organisationen und Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern sei an dieser Stelle auf das Kapitel 5.1 verwiesen:

Abb. 13: Sample

Organisationsstrukturelle Kriterien	Kleinere Einrichtung (bis 3 Personen)	Größere Einrichtung (ab 4 Personen)
Selbständige Einrichtung	Organisation 6 1 Interview/Leitung	Organisation 1 1 Interview/Leitung 1 Interview/MA 1 Interview/EA 1 Interview/VW Organisation 7 1 Interview/Tr
Unselbständige Einrichtung	Organisation 2 1 Interview/Leitung Organisation 5 1 Interview/Leitung	Organisation 3 1 Interview/Leitung 1 Interview/MA Organisation 4 1 Interview/Leitung

(Quelle: eigene Darstellung)

In der folgenden Tabelle werden alle Interviews in den Organisationen vollständig aufgeführt und zur Nachverfolgung der zitierten Interviewausschnitte in den Ergebniskapiteln eindeutig bezeichnet:

Interview-Nr.	Organisation	Interviewpartner*in	Bezeichnung der Interviewausschnitte
1	Organisation 1	Ehrenamtlicher (EA)	Interview 1.1 EA, Zeile ...
2		Leitung (L)	Interview 1.2 L, Zeile ...
3		Mitarbeitende (MA)	Interview 1.3 MA, Zeile ...
4		Verwaltungskraft (VW)	Interview 1.4 VW, Zeile ...
5	Organisation 2	Leitung (L)	Interview 2.1 L, Zeile ...
6	Organisation 3	Mitarbeitender (MA)	Interview 3.1 MA, Zeile ...
7		Leitung (L)	Interview 3.2 L, Zeile ...
8	Organisation 4	Leitung (L)	Interview 4.1 L, Zeile ...
9	Organisation 5	Leitung (L)	Interview 5.1 L, Zeile ...
10	Organisation 6	Leitung (L)	Interview 6.1 L, Zeile ...
11	Organisation 7	Trägervertreter (Tr)	Interview 7.1 Tr, Zeile ...

Die sieben Interviews mit den Gemeindeberater*innen werden gesondert von GB1 – GB7 gekennzeichnet und folgen ansonsten der gleichen Bezeichnungslogik (z.B. Interview GB1, Zeile ...).

Im Zusammenhang mit dem Sample wird die Frage nach der theoretischen Sättigung relevant (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 186; Strauss 1998). Für die standardisierte Forschung gilt die Repräsentativität der Stichprobe als Kriterium, die in ihrer Zusammensetzung der Grundgesamtheit entsprechen soll. In der qualitativen Forschung spielt dieses Kriterium keine ausschlaggebende Rolle:

„Abgesehen davon, dass wir nicht immer wissen, wie sich die interessierende Grundgesamtheit zusammensetzt, ist diese Repräsentativität für qualitative Stichproben kein sinnvolles Kriterium.“ (Helfferich 2009, S. 172)

Verallgemeinerungen zielen in der qualitativen Forschung nicht auf Verteilungsaussagen, sondern auf das Typische, auf typische Muster (Helfferich 2009, S. 173). In der vorliegenden Untersuchung konnte nach den insgesamt 18 ausgewerteten Interviews sowie zwei Testinterviews von einer gewissen Sättigung ausgegangen werden. Erkennbar wurde dies, als es im Rahmen der mitlaufenden Datenauswertung bei dem sich entwickelnden Kategoriensystem kaum mehr zu Veränderungen kam.

4.2.2 Datenerhebung: Leitfadengestützte Interviews mit narrativen Anteilen

Zur Erhebung der Daten wurden Einzelinterviews in Form von leitfadengestützten Interviews mit narrativen Anteilen geführt. Die Entscheidung für Einzel-

interviews hatte einerseits forschungspragmatische Gründe, da dadurch Mitarbeitende, die die Organisation bereits verlassen hatten, leichter einbezogen werden konnten. Zudem sprach die Sensibilität des Untersuchungsthemas sowie das Ziel, neben dem expliziten „Wissen“ über organisationale Schrumpfungsprozesse insbesondere die subjektiven Sichtweisen der Befragten als Betroffene organisationaler Schrumpfungsprozesse zu erheben, ebenfalls für Interviews mit einzelnen Personen.

Ausgehend von der Vorannahme, dass die Mitarbeitenden der zu untersuchenden Einrichtungen als Beteiligte und Erfahrene und damit zugleich als Wissende und Betroffene eines von ihnen subjektiv erlebten und gedeuteten organisationalen Veränderungsprozesses gelten konnten, musste ein dafür passendes Erhebungsverfahren entwickelt werden. Eine nicht triviale Aufgabe bestand darin, mit ein und demselben Erhebungsverfahren einerseits die Generierung von grundsätzlicher Information bzw. von „Sonderwissen“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 118) über alles, was organisationale Schrumpfungsprozesse in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung näher beschreiben könnte (z.B. Gründe, Abläufe, Auswirkungen), zu ermöglichen, und andererseits die subjektiven Sichtweisen auf die persönlich erlebte Organisationsschrumpfung (z.B. Deutungen, Haltungen, Muster) zu erfassen. Begründet durch diese doppelte Zielsetzung wurden die Interviews als Mischform von leitfadengestützten Interviews mit narrativen Anteilen konzipiert.

Leitfadengestützte Interviews können allgemein als thematisch strukturierte und fokussierte Interviews bezeichnet werden, die zum Ziel haben, die Eigenpräsentation der Befragten durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren. Der Leitfaden ermöglicht eine thematische Eingrenzung und dient als Orientierung, um im Interview wichtige Aspekte der Forschungsfrage im Blick zu behalten. Er darf aber nicht als bürokratisch (vgl. Hopf 1978) abzuarbeitender Ordnungsraster missverstanden werden. Stattdessen geht es darum, den Leitfaden offen zu nutzen, um den Interviewten genügend Raum für Erzählungen und eigene Relevanzsetzungen zu ermöglichen (Liebold und Trinczek 2002, S. 39; Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 126). Orientierend kann hier die Faustregel sein, dass sich das Gespräch vom Allgemeinen zum Spezifischen (vgl. Merton et al. 1956) entwickeln „und bei der Perspektive des Interviewten seinen Ausgangspunkt nehmen“ sollte (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 127 f.). Folgende Kriterien sind dabei zu beachten:

Ausgehend vom Kriterium der Offenheit geht es zunächst einmal darum, dass es den Interviewten durch eine weit und offen formulierte Anfangsfrage ermöglicht wird, ihre jeweilige Sicht auf das genannte Thema darzustellen und wenn möglich zu erzählen. An einen solchen offenen und narrativen Gesprächsimpuls können sich spezifischere Nachfragen anschließen, die einzelne Gesprächsfäden aus dem Eingangsbeitrag aufnehmen und vertiefen. Im Anschluss an Merton et al.

(1956) und Hopf (1978) kann hier vom Kriterium der Spezifität gesprochen werden. Für alle Fragen gilt daneben, dass sie so formuliert werden, dass durch sie die

„Sachverhalte in ihrer situativen Einbettung, in ihrem sozialen, institutionellen und persönlichen Kontext sowie im Hinblick auf ihre subjektive (...) Relevanz geschildert werden.“ Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 129)

Bei diesem Kriterium kann vom Kriterium der Kontextualität und der Relevanz gesprochen werden (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 129).

Im Verlauf des Interviews kann sich das Vorgehen vom Allgemeineren zum Spezifischeren auch bei neuen Fragekomplexen wiederholen. An eher allgemein formulierte Erzählimpulse können in mehreren Schleifen spezifischere Nachfragen angeschlossen werden, die am Ende des Interviews z.B. in einer Gesamteinschätzung der eigenen Situation münden und durch Anreize wie Bilder oder Metaphern zusätzlich unterstützt werden können (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 129).

Beim vorliegenden Leitfadenkonzept wurde darauf geachtet, dass das Interview mit zwei allgemeinen Erzählimpulsen eröffnet und diesen Beiträgen viel Zeit eingeräumt wurde.

Erzählimpuls 1:

Erzählen Sie doch bitte einmal, wie Sie dazu kamen, gerade in dieser Einrichtung zu arbeiten, und wie Ihr Weg in dieser Einrichtung verlaufen ist.

Erzählimpuls 2:

Ihre Einrichtung ist ja in den letzten Jahren in irgendeiner Form kleiner geworden. Können Sie erzählen, wie Sie ganz persönlich diesen Prozess erlebt haben?

Darüber hinaus wurden im Leitfaden für die wichtigsten thematischen Dimensionen weitere Erzählimpulse formuliert und jeweils mit konkreteren Nachfragen unterfüttert.

Ein Beispiel dafür ist der Erzählimpuls für die Nachfragedimension „Auswirkung der Schrumpfung auf die betroffenen Mitarbeitenden (MA)“:

Erzählimpuls „Auswirkung auf MA“:

Erzählen Sie doch noch etwas darüber, welche Auswirkungen der ganze Prozess auf Sie persönlich und auf andere Mitarbeitende hatte.

Diese weiterführenden Erzählimpulse kamen im Vollzug aber nur dann zum Tragen, wenn die Themen nicht schon durch die Eingangserzählungen ausreichend behandelt worden waren. In Anlehnung an einschlägige Ausführungen zum narrativen Interview kann diese Form der Erzählung insbesondere auch dann von Vorteil sein, wenn es thematisch gesehen, wie im Fall der vorliegenden Untersuchung, um problematische Ereignisse geht, an denen die Interviewten beteiligt sind oder waren:

„Geeignet sind also im phänomenologischen Sinn <<problematische>> Ereignisse, an denen die Befragten beteiligt sind: wahrnehmbare Transformationsprozesse, Projekte mit einem Anfang und einem Ende oder Krisen, die Brüche und Rekonstruktionen der Erfahrung anstoßen. In der Pionierarbeit von Schütze waren dies Fusionen von Gemeinden im Zuge der Verwaltungsreformen der 1970er Jahre, deren Verläufe von beteiligten Kommunalpolitikern erzählt wurden. (...) Die Methode ist sensibel für Selbsttäuschungen und Prozesse, in denen weniger gehandelt denn erlitten wird – auch wenn dies in der Selbstbeschreibung der Befragten erst auf den zweiten Blick zum Ausdruck kommt.“ (Holtgrewe 2002, S. 72 f.; Hervorh. i.O.)

Für Interviews mit narrativen Anteilen ist es also ganz typisch, dass Erzählungen generiert werden. Dabei geht es vor allem um die Rekonstruktion und zeitliche Abfolge von selbst erlebten Ereignissen in Bezug auf einen relevanten Bereich. Nach Schütze (Schütze 1976, S. 196) werden in den Erzählungen u.a. die Interessen- und Relevanzstrukturen der handelnden Person sowie deren Orientierungsbestände reproduziert (Holtgrewe 2002, S. 73 f.). Beides kann für die Erforschung der subjektiven Sicht Beteiligter auf organisationale Schrumpfungsprozesse und die damit zusammenhängenden subjektiven Handlungsstrategien im Schrumpfungsprozess von großer Bedeutung sein.

Als Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens dienten der erhobene Forschungsstand zur organisationalen Schrumpfungsforschung, die Feldkenntnis des Autors über die Organisation Kirche sowie die evangelische Erwachsenenbildung und ihr organisationalen Veränderungsprozesse und die dieser Arbeit zugrundeliegenden Desiderate und Forschungsfragen. Unter Rückgriff auf dieses Vorwissen wurde ein erster Leitfadenentwurf mit dem SPSS-Prinzip (Fragen sammeln – prüfen und selektieren – sortieren – subsumieren) zusammengestellt (Helfferich 2009, S. 182 ff.).

Sammeln bedeutet in diesem Zusammenhang, dass alle Fragen, die in einem Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen (könnten), unzensiert aufgelistet werden. Erst im zweiten Schritt, beim Prüfen und Selektieren, geht es um die Prüfung und Auswahl geeigneter und die Aussortierung eher ungeeigneter Fragen. Als Prüf- und Selektionskriterium werden hier zunächst Faktenfragen aussortiert. Geprüft wird hier auch, ob die Fragen tatsächlich dazu geeignet sind, die subjektive Sichtweisen der Befragten zu heben und inwieweit es sich wirklich um offene Fragen handelt, oder ob einzelne Fragen darauf abzielen, die eigenen Erwartungen bezüglich bestimmter Antwortrichtungen zu erfüllen. Damit hängt die Frage zusammen, ob die Fragen Überraschungen bei den Antworten zulassen würden und damit ganz neue Aspekte, gegebenenfalls auch in Abweichung vom Forschungsstand als Antworten möglich wären. Eine weitere Prüffrage zielt darauf ab, Fragen nach theoretischen Zusammenhängen als Fragen des Forschers an sich selbst zu identifizieren, deren Antwort aber kaum von den Befragten zu erwarten wäre.

„Diese ersten beiden Schritte haben zugleich den Charakter einer Bestandsaufnahme, denn die Frageliste als Ergebnis des ersten Schrittes bildet das – möglicherweise diffuse – Vorwissen über Zusammenhänge ab, das aus der Literatur oder aus eigenen Felderfahrungen stammt. Bei der Prüfung der Fragen werden dann diese eigenen Vorannahmen und der Wunsch, sie bestätigt zu bekommen, vergewärtigt. Damit fördert das Vorgehen die Neugier, dass alles auch ganz anders sein könnte als erwartet.“ (Helfferich 2009, S. 184)

Um das Sortieren der verbliebenen Fragen geht es im nächsten Schritt. Die Fragen können zeitlich oder thematisch zugeordnet werden. Im letzten Schritt werden die Fragen innerhalb eines zusammengehörigen Blocks subsumiert, d.h. mehrere Einzelaspekte werden unter einer möglichst einfachen Erzählaufforderung bzw. einem Erzählimpuls zusammengefasst.

Für den Leitfaden der vorliegenden Untersuchung wurden die Ergebnisse aus den beiden letzten Schritten in eine Tabelle mit mehreren Spalten übertragen. In der ersten Spalte wurde das Thema kurz benannt, in der zweiten Spalte daneben der jeweils dazugehörige Erzählimpuls bzw. eine als Erzählimpuls formulierte Hauptfrage eingetragen. In der dritten Spalte fanden konkrete Unterfragen zu spezifischen Aspekten der Hauptfrage ihren Platz. Auf sie konnte bei Bedarf im Verlauf des Interviews zurückgegriffen werden, sie hatten hauptsächlich aber die Funktion einer Gedächtnisstütze.

Der in dieser Untersuchung verwendete Leitfaden¹⁷ wurde in einen Teil A – den beiden Befragungsgruppen entsprechend mit etwas unterschiedlichen Erzählimpuls für den Einstieg – und einen weitgehend identischen Teil B (Differenzierung durch zielgruppenspezifische Formulierungen) mit Haupt- und Unterfragen zu wichtigen thematischen Bereichen gegliedert.

Die Erzählungen und Beschreibungen der Interviewten bilden das grundlegende Datenmaterial einer qualitativen Untersuchung. Von daher kam es neben der Formulierung der Erzählimpulse, der Gestaltung des Leitfadens und der grundsätzlichen Interviewführung vor allem auf die Bereitschaft der Beteiligten an, von ihren Erfahrungen zu erzählen und sich daraufhin befragen zu lassen. Das dafür notwendige Vertrauen hängt neben der persönlichen Beziehung grundsätzlich immer auch stark von einem Rahmen ab, der Orientierung und Sicherheit bietet.

Um diesen Rahmen zu gestalten, wurden im Vorfeld der Interviews ein knappes Informationsblatt zum Forschungsprojekt, Informationen zum Datenschutz (z.B. Anonymisierung und Datenlöschung) und eine Einwilligungserklärung zur anonymisierten Nutzung der Daten erstellt und weitergegeben. Zusätzlich wurde am Ende eines jeden Interviews ein Protokollbogen mit Angaben zur Person (z.B. Alter, Geschlecht, Funktion in der Organisation) und zur Organisation (z.B.

¹⁷ Der Leitfaden incl. der beiden unterschiedlichen Erzählimpulse für betroffene Organisationsmitglieder und Gemeindeberaterinnen/-berater ist im Anhang abgedruckt.

Anzahl der Mitarbeitenden, Struktur vor und nach der Schrumpfung) ausgefüllt (vgl. Helfferich 2009, S. 190 ff.).

4.2.3 Datenauswertung: Inhaltsanalytische Kategorienbildung

Die Forschungslage zur organisationalen Schrumpfung (siehe Kapitel 2) bietet trotz einer Reihe von Detailerkennnissen ein eher heterogenes und selektives Bild, das an einigen Stellen weiterhin Fragen offen lässt. So erweist sich insbesondere die Untersuchung von organisationalen Schrumpfungsprozessen im Bereich der Nonprofit-Organisationen in Deutschland als ausgesprochene Forschungslücke. Darüber hinaus stellt die Beforschung des konkreten Erlebens von Schrumpfungsprozessen eine Leerstelle dar. Es fehlen in der gesamten Forschungslandschaft qualitative Innenansichten zu konkreten Prozessverläufen, zu organisationsinternen Haltungen und Bewältigungsstrategien sowie konkrete Beschreibungen von Merkmalen einer Schrumpfung. Aufgrund dieser Leerstellen konzentriert sich die vorliegende Arbeit darauf, das subjektive explizite Wissen der Befragten über wesentliche Aspekte organisationaler Schrumpfung sowie deren subjektive Sichtweisen z.B. in Form von Haltungen zu identifizieren, die das individuelle und organisationale Verhalten in einer Schrumpfung beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird auch danach gefragt, ob darin Muster bzw. Typen im Sinne von Deutungs- oder Handlungsmustern erkennbar sind.

Auf dem Hintergrund dieses Forschungsinteresses hat sich eine Datenauswertung in Form einer inhaltsanalytischen Kategorienbildung angeboten. Im Folgenden wird näher auf die einzelnen Schritte der vorliegenden Datenauswertung eingegangen. In einem ersten Schritt wird die Transkription der Interviews und die Anonymisierung dargestellt, anschließend wird auf die qualitative Inhaltsanalyse eingegangen und der Weg der Kategorienbildung beschrieben.

Transkription der Interviews und Anonymisierung

Die Transkription¹⁸ der Interviews ist ein wichtiger Zwischenschritt hin zu einer regelgeleiteten Datenauswertung. Das gesprochene Wort wird in Textform gebracht und damit sicht- und auswertbar.

Da die Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet werden sollten, kam es bei der Transkription überwiegend auf den Inhalt und somit auf die gewonnenen Sachinformationen und Einschätzungen an. Auf diesem Hintergrund konnte die Transkription nach vereinfachten Regeln durchgeführt werden. Bei der vorliegenden Untersuchung wurde dabei weitgehend auf die vereinfachten Regeln von Dresing und Pehl (2018) zurückgegriffen. Beispielhaft werden an dieser Stelle die wichtigsten Regeln aufgeführt:

¹⁸ Nähere Informationen zum verwendeten Transkriptionsprogramm f4transkript von Dresing und Pehl unter www.audiotranskription.de

- Es wird wörtlich transkribiert. Dialekte werden ins Hochdeutsche übersetzt.
- Wort- und Satzabbrüche werden geglättet, abgebrochene Halbsätze mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
- Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet. Sinneinheiten sollen erhalten bleiben.
- Pausen ab 3 Sekunden werden durch (...) markiert, längere Pausen mit mehreren Klammern.
- Verständnissignale wie „mhm“ werden nicht transkribiert.
- Jeder Sprechbeitrag erhält eigene Absätze.
- Am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken gesetzt.
- Die interviewende Person wird mit „I.“, die befragte mit „B.“ gekennzeichnet.

Nach Bogner (Bogner et al. 2009, S. 56) ist es bei bestimmten Formen wie z.B. dem Experteninterview nicht nötig, jeweils die gesamten Audioaufnahmen zu transkribieren. Trotzdem wurden alle Interviews nahezu komplett nach den beschriebenen Regeln transkribiert. Auslassungen oder Zusammenfassungen wurden nur in ganz wenigen Fällen vorgenommen, in denen die Interviewten länger vom Thema abschweiften oder z.B. durch eine Störung von außen (Telefon, andere Person) eine Zeitlang abgelenkt waren.

Parallel zur Transkription fand zum Schutz der Befragten und ihrer Einrichtungen eine vollständige Anonymisierung aller personenbezogenen und einrichtungsspezifischen Daten (wie z.B. die Namen von Personen oder Einrichtungen) und Ortsangaben statt. Dabei wurden Namen und Orte durch fiktive Großbuchstaben (z.B. Herr X, Leiter eines mittelgroßen Bildungswerks aus Y-Stadt) ersetzt und ausschließlich kategoriale Aussagen zu den jeweiligen Einrichtungen gemacht (Familienbildungsstätte, evangelisches Bildungswerk, usw.).

Qualitative Inhaltsanalyse und Kategorienbildung

Die Datenauswertung folgt dem Konzept der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2008, 2022) und bezieht sich insbesondere auf die Varianten nach Kuckartz (Kuckartz 2014) und Gläser und Laudel (Gläser und Laudel 2010).

„Die qualitative Inhaltsanalyse behandelt die auszuwertenden Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind. Wenn man eine qualitative Inhaltsanalyse durchführt, dann entnimmt man den Texten diese Daten, das heißt, man extrahiert Rohdaten, bereitet diese Daten auf und wertet sie aus.“ (Gläser und Laudel 2010, S. 199)

Grundlage dieses Verfahrens ist ein Kategoriensystem, das als „Suchraster“ (Gläser und Laudel 2010, S. 200) dient und in seiner ersten vorläufigen Form deduktiv aufgrund theoretischer Vorüberlegungen, die sich beispielsweise auf die Forschungsfrage oder den Leitfaden beziehen, entwickelt wird.

„Dadurch wird sichergestellt, dass die theoretischen Vorüberlegungen die Extraktion anleiten. Vermittelt über das Kategoriensystem strukturieren die theoretischen Vorüberlegungen außerdem die Informationsbasis und unterstützen so deren

Gleichzeitig ist ein vorab deduktiv entstandenes Kategoriensystem offen zu halten, d.h., dass es während der Auswertung des Datenmaterials bei Bedarf immer wieder induktiv verändert werden kann. Für die Auswertung im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Kategoriensystem erstellt, das ausgehend von einem ersten deduktiv erarbeiteten Entwurf im Vollzug der Auswertung am Material entlang induktiv erweitert und angepasst wurde (vgl. Kuckartz 2014, S. 60 ff.).

Der konkrete Ablauf der Auswertung der vorliegenden Untersuchung hat sich weitgehend am Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2014, S. 77 ff.) orientiert. Im Folgenden werden die einzelnen jeweils durchgeführten Schritte genauer erläutert.

Initiierende Textarbeit: In diesem ersten Schritt wurden die bis dahin vorhandenen Transkripte der Interviews überblicksartig gelesen und mit ersten Anmerkungen versehen sowie wichtige Textstellen markiert.

Entwicklung thematischer Hauptkategorien und weiterer Kategorien: Auf dem Hintergrund der vorangegangenen ersten Sichtung der Texte sowie unter Rückgriff auf die Themen aus dem Leitfaden wurden deduktiv Hauptkategorien mit allgemeinen thematischen Kategorien gebildet.

Erster vorläufiger Codierdurchgang: Anhand dieser vorläufigen groben Kategorisierung wurden alle neun (2 Testinterviews, 7 reguläre Interviews in 3 Einrichtungen), bis dahin zur Verfügung stehenden Transkripte in einem ersten Durchgang sequenziell codiert. Dabei war es notwendig, Textabschnitte, in denen sich mehrere Themen vermischten, entsprechend mehreren Kategorien zuzuweisen (vgl. Kuckartz 2014, S. 81).

Thematische Zusammenstellung der codierten Textpassagen: Die bis dahin vorläufig codierten Textpassagen wurden anschließend den unterschiedlichen Kategorien entsprechend in einer Textmatrix zusammengestellt. Diese thematische Zuordnung war die Voraussetzung für eine anschließende systematische Weiterentwicklung des Kategoriensystems.

Induktive Bildung von weiteren Kategorien: Anhand des im vorhergehenden Schritt zusammengestellten thematisch sortierten Materials konnten im folgenden Schritt induktiv weitere Hauptkategorien, Kategorien und Subkategorien gebildet werden. Das daraus entstehende differenzierte Kategoriensystem bildete die Grundlage für die Codierung des gesamten Materials und wurde im Fortgang der weiteren Interviewauswertung im Detail immer wieder durch Erkenntnisse aus dem Datenmaterial ergänzt und verändert.

Codieren des gesamten Materials in mehreren Schleifen: Im praktischen Auswertungsvollzug hatte das zur Folge, dass zunächst einmal die Codierung des bis dahin vorhandenen und bereits codierten Interviewmaterials komplett über-

arbeitet (2. Codierungsdurchgang) und das bis dahin neu dazu gekommene Interviewmaterial anhand des differenzierten Kategoriensystems erstcodiert werden musste. Insgesamt wurden zwei Testinterviews, elf Interviews mit Betroffenen und sieben Interviews mit Personen aus der Gemeindeberatung codiert. Im Vollzug ergaben sich ein weiterer Überarbeitungsschritt des Kategoriensystems nach der Auswertung der ersten Interviews mit Personen aus der Gemeindeberatung sowie eine endgültige Überarbeitung, nachdem alle Interviews der Untersuchung codiert waren. Darüber hinaus wurden in die finale Überarbeitung des Kategoriensystems Hinweise aus der Diskussion in der Interpretationsgruppe einbezogen, die die Arbeit konstant begleitete. Weitere Hinweise gab es durch die Rückmeldung einer Person aus dieser Gruppe, die sich bereit erklärt hatte, eine Doppelcodierung des Datenmaterials teilweise zu übernehmen.¹⁹ Im Anschluss an diesen abschließenden Arbeitsschritt zum Kategoriensystem wurde das ganze Datenmaterial nochmals in einer letzten Codierungsschleife überprüft und bei Bedarf umcodiert.

Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung: Nach der Entwicklung des Kategoriensystems und der Codierung des gesamten Datenmaterials mit dem Analyseprogramm MAXQDA wurden die codierten Textpassagen in einer Themenmatrix zusammengestellt. Anschließend wurden daraus die wesentlichen Inhalte extrahiert und entlang der Hauptkategorien pro Themeneinheit (Kategorie) sowie nach unterschiedlichen Ausprägungen (Subkategorien) zusammengefasst (vgl. Kuckartz 2014, S. 93 f.). Darüber hinaus wurde jedes Interview in Form eines Fließtextes inhaltlich zusammengefasst.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass einige der Hauptkategorien, Kategorien oder Subkategorien letztlich für die Untersuchung nicht benötigt wurden. Ein Beispiel dafür ist die bereits im Leitfaden vorkommende Hauptkategorie „Akteure und ihre Rollen“ oder die erst sich erst im Auswertungsprozess ergebende Subkategorie „Umsetzungsbedingungen“ in der Kategorie „Bewältigungsphase“, die sich letztlich als nicht ergiebig herausgestellt hat. Kategorien dieser Art wurden im Laufe der Schleifen zur Kategorienbildung und Codierung wieder aus dem Kategoriensystem entfernt.

Die endgültige Auswertung basierte schließlich auf dem Kategoriensystem, wie es in folgender Abbildung tabellarisch und ohne Ankerbeispiele bis zur dritten Ebene (Hauptkategorie, Kategorie, Subkategorie ohne Sub-Subkategorien) dargestellt wird:

¹⁹ Mein besonderer Dank gilt an der Stelle Frau Nadine Baumann für Ihre Unterstützung bei der Doppelcodierung!

Abb.14: Kategoriensystem der Untersuchung zu organisationalen Schrumpfungsprozessen

Hauptkategorie	Kategorie	Subkategorie
Prozessverlauf	Entstehungsphase	inhaltliche Aspekte
		zeitliche Aspekte
	Bewältigungsphase	vorgenommene Veränderungen
		Folge- u. Nebenwirkungen und der Umgang damit
	Konsolidierungsphase	
	.	
Merkmale von organisationaler Schrumpfung	Reduktionen	weniger Ressourcen
		weniger Angebot/Nachfrage
		weniger Wirkung
	Kompensationsstrategien	Kompensation durch Re-Organisation
		Kompensation durch inhaltliche Schwerpunktsetzung
		Kompensation durch Kooperation und Kommunikation
		Kompensation durch andere Finanzierung
	Spannungen und Konflikte (S + K)	S + K mit zentralen Stakeholdern
		S + K im Umgang mit Zeitressourcen
		S + K zwischen Altem und Neuem
		S + K zwischen inhaltlicher Arbeit und Management/Verwaltung
		S + K zwischen Personen bzw. Personengruppen
	Auswirkungen auf die Mitarbeitenden	Emotionen
		Belastungen
		negative Veränderungen im Miteinander
		positive Veränderungen im Miteinander
Thematisierte Gründe	externe Gründe	demografischer Wandel
		Bedeutungsverlust von Kirche
		Staatliche Förderpolitik und Gesetze
		DDR-Vergangenheit
		externe Konkurrenz
	interne Gründe	zurückgehende Finanzen
		inhaltlich-konzeptionelle Gründe

		Mangel an Legitimation bei den Mitgliedseinrichtungen
		Fehlen individueller Kompetenzen
	Gesamtorganisations-Gründe	gesamtkirchliche Finanzsituation
		Mangel an Legitimation in der Gesamtorganisation Kirche
		Machtspiele in der Gesamtorganisation
Hauptkategorie	Kategorie	Subkategorie
Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von Schrumpfungsprozessen	individuelle Faktoren von Mitarbeitenden in der Einrichtung	Faktoren der Persönlichkeit
	externe Beratung	Verhältnis zur Organisation
explizit benannte Empfehlungen	Beteiligung und Transparenz	
	Standortbestimmung	
	Arbeit am Konzept	
	Strukturen anpassen	
	Stärkung von Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit	
	Mitarbeitende und deren Psychohygiene im Blick behalten	
	externe Beratung	
	Zeit beachten	
Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen	Chancenbilder	
	Notwendigkeitsbilder	
	Krisenbilder	
Grundhaltung zum Organisationswandel	Grundhaltung der Leitung	
	Grundhaltung der Mitarbeitenden	

(Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt wurden für die Untersuchung sieben Hauptkategorien mit zusammen sechsundzwanzig Kategorien gebildet. Das gesamte Kategoriensystem mit Definitionsregeln und Ankerbeispielen befindet sich zur besseren Lesbarkeit im

Anhang. Die letzte Hauptkategorie *Grundhaltung zum Organisationswandel* wurde im Rahmen der Typenbildung benötigt und deshalb erst nach der Auswertung des Kategoriensystems ergänzt, um darin entsprechende Interviewaussagen zur Grundhaltung, die über das bisherige Kategoriensystem verteilt waren, zusammenzufassen. Die darin erfassten Ergebnisse wurden hauptsächlich bei der Typenbildung sowie der Beschreibung der Organisationsporträts genutzt. Bei der Darstellung der Ergebnisse im Rahmen der Kategorienbildung wurde deshalb diesen Ergebnissen an der Stelle etwas weniger Raum gegeben. Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung werden im Ergebniskapitel (Kapitel 5) ausführlich dargestellt.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst allgemein auf die Typenbildung als anerkannte und vielfach praktizierte Form der Generalisierung bzw. Verdichtung und Verallgemeinerung qualitativ erhobener Daten eingegangen und ihre Verwendung in der vorliegenden Arbeit begründet.

4.2.4 Generalisierung: Typenbildung

Eine grundlegende Frage der qualitativen Sozialforschung besteht darin, auf welche Art und Weise man von einer begrenzten Anzahl von untersuchten Fällen zu generellen bzw. verdichteten Aussagen kommen kann. Eine wesentliche Form der Generalisierung sind Schlussfolgerungen von einzelnen Ergebnissen auf allgemeine Regeln, Zusammenhänge oder Mechanismen. Dabei ergeben sich immer wieder zwei Problembereiche, die bei der Verwendung von generalisierenden Schlussfolgerungen zu beachten sind:

Das Verhältnis von Abstraktion und Konkretion. Je abstrakter und allgemeiner ein Ergebnis dargestellt wird, desto banaler stellt es sich oft dar, und je konkreter dies geschieht, desto weniger gültig für andere Fälle kann es sein. Das zweite Problem besteht in der notwendigen Darstellung und Erklärung der Bedingungen, unter denen der herausgefundene Mechanismus greift (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 367 f.).

An dieser Stelle kommt mit der Typenbildung ein für die qualitative Sozialforschung bedeutendes und bereits lange praktiziertes Verfahren²⁰ in den Blick. Kuckartz formuliert:

„Typen sind eine Art Bindeglied zwischen einer hermeneutischen Methodik, die auf das Verstehen des Einzelfalls abzielt, und einer auf gesetzesartige Zusammenhänge fixierten sozialwissenschaftlichen Statistik.“ (Kuckartz 2014, S. 117 f.)

²⁰ Ein bekanntes Beispiel ist die Marienthalstudie aus den 1930er Jahren von Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel zu vier Haltungstypen arbeitsloser Familien (ungebrochen, resigniert, verzweifelt, apathisch). (Jahoda, Maria; Lazarsfeld, Paul F.; Zeisel, Hans [1933/1982] Die Arbeitslosen von Marienthal. Frankfurt/Main: Suhrkamp; vgl. Kelle und Kluge 2010, S. 84).

Die Gruppierung und damit Typisierung einzelner Fälle um das gemeinsame Ähnliche herum ist das Zentrum einer Typenbildung, dessen maßgebliches Verfahren aus dem Vergleich, also aus einer komparativen Analyse der Einzelfälle besteht (Kelle und Kluge 2010, S. 85). So gesehen kann die Typenbildung zu einer Theoriebildung anregen oder zumindest als hypothesenbildender „Zwischenschritt der Theoriebildung“ angesehen werden (Kelle und Kluge 2010, S. 91).

Eine wesentliche Grundlage für die Konstruktion von Typen wird durch die Bildung von Kategorien und ihren Subkategorien gelegt. Diese „Dimensionalisierung“ geschieht theoretisch geleitet und empirisch begründet (Kelle und Kluge 2010, S. 83).

„Der eigentliche Kern der Typenbildung ist die Suche nach mehrdimensionalen Mustern, die das Verständnis eines komplexen Gegenstandsbereichs oder eines Handlungsfeldes ermöglichen.“ (Kuckartz 2014, S. 115)

Es geht bei der Typenbildung folglich darum, Fälle um ähnliche Muster herum zu gruppieren und sie von anderen Gruppen zu unterscheiden. Kluge spricht hier davon, dass sich die Elemente innerhalb eines Typus möglichst ähnlich sind (interne Homogenität auf der "Ebene des Typus") und sich die Typen voneinander möglichst stark unterscheiden (externe Heterogenität auf der "Ebene der Typologie") (Kluge 2000, S. 2). Ein Typ besteht dabei immer aus mehreren Einzelfällen. Alle Typen zusammen stehen in einer Relation zueinander und ergeben eine Typologie (Kuckartz 2014, S. 118; Kelle und Kluge 2010, S. 85). Die Typenbildung und damit die Verdichtung des Forschungsergebnisses ergibt sich somit aus Fallkontrastierung und Fallvergleich und ist nicht gleichzusetzen mit dem induktiven Schluss von einem Einzelfall auf etwas Allgemeines. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass als „Fall“ z.B. eine Person, aber auch anderes wie ggf. eine Organisation gelten kann (Kuckartz 2014, S. 118).

Als Ausgangspunkt einer jeden Typologie muss ein Merkmalsraum aus mindestens zwei unterschiedlichen Merkmalen definiert werden (Kuckartz 2014, S. 118).

„Jeder Typologie liegt dementsprechend ein Merkmalsraum zugrunde, der sich durch die Kombination der ausgewählten Merkmale bzw. Vergleichsdimensionen und ihrer Ausprägungen ergibt. Wird dieser Merkmalsraum mit Hilfe von Mehrfeldertafeln dargestellt, erhält man einen Überblick über sämtliche Kombinationsmöglichkeiten der Merkmale, die *theoretisch* denkbar sind.“ (Kluge 2000, S. 2; Hervorh. i.O.)

Zu beachten ist hierbei, dass Merkmalsräume immer Konstruktionen darstellen, die so, aber auch anders konstruiert werden können. Das bedeutet, „dass jeder Fall sich in verschiedenen Merkmalsräumen verorten lässt und auch verschiedenen Typen angehört.“ (Kelle und Kluge 2010, S. 90)

Das Ziel der Typenbildung besteht letztlich darin, die den einzelnen Typen und der gesamten Typologie innewohnenden „Sinnzusammenhänge“ oder auch

„innere“ Zusammenhänge zu analysieren (Kelle und Kluge 2010, S. 90). Darauf hat bereits Max Weber hingewiesen (Weber 1921/1972, S. 5 f.; vgl. Kluge 2000, S. 3). Er spricht davon, dass ein „Zusammenhang sinnhaft v e r s t ä n d l i c h erkannt“ werden muss. Demnach gilt nach Weber:

„Nur solche statistische Regelmäßigkeiten, welche einem v e r s t ä n d l i c h e n gemeinten Sinn eines sozialen Handelns entsprechen, sind (...) verständliche Handlungstypen.“ (Weber 1921/1972, S. 6; Hervorh. i.O.)

Der Prozess der Typenbildung kann nach Kuckartz in fünf Hauptphasen ablaufen (Kuckartz 2014, S. 119). Zunächst geht es um die Bestimmung des Merkmalsraums (Phase 1). Anschließend werden die einzelnen Fälle im Merkmalsraum zu Typengruppiert und damit die gesamte Typologie gebildet (Phase 2). Im nächsten Schritt wird die Typologie genau beschrieben (Phase 3). Danach werden alle Einzelfälle nochmals explizit den gebildeten Typen zugeordnet (Phase 4). Den Abschluss bildet eine Zusammenhangsanalyse (Phase 5), bei der es darum geht, Typologie und die unterschiedlichen Typen auf Zusammenhänge mit sekundären Informationen zu überprüfen. Damit sind Informationen gemeint, die bei der Typenbildung nicht bereits Teil des Merkmalsraums waren (Kuckartz 2014, S. 129). Kelle und Kluge schlagen mit ihrem Stufenmodell²¹ ein ähnliches Verfahren vor (vgl. Kelle und Kluge 2010, S. 91 f.).

Allgemeine Hinweise zur Typenbildung in dieser Untersuchung

Die Typenbildung der vorliegenden Untersuchung lehnt sich grob an das Phasenmodell nach Kuckartz an. Sie basiert auf der inhaltsanalytischen Auswertung des Datenmaterials im Rahmen eines differenzierten Kategoriensystems. Nachdem die Typen aus dem empirischen Material gebildet wurden, handelt es sich hierbei um eine sog. „natürliche“ Typologie²², die durch „systematisches, geistiges Ordnen“ der erhobenen Daten bzw. Fälle zustande gekommen ist (Kuckartz 2014, S. 122). Dabei wird darauf geachtet, „dass die einzelnen Typen intern möglichst homogen und extern möglichst heterogen sind.“ Diese Typen können meistens als polythetisch, also als merkmalsheterogen bezeichnet werden. Das bedeutet, dass sich die Fälle, die zu einem Typ gehören, zwar besonders ähnlich, nicht aber völlig gleich sind (Kuckartz 2014, S. 122).

²¹ Stufenmodell zum Prozess der Typenbildung nach Kelle und Kluge:

Stufe 1: Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen,

Stufe 2: Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten,

Stufe 3: Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge,

Stufe 4: Charakterisierung der gebildeten Typen.

²² Im Gegensatz zur künstlichen Typologie; diese wird nur aufgrund von Merkmalskombinationen ohne Bezug zur Empirie konstruiert (vgl. Kuckartz 2014, S. 122).

Als „Fall“, der in dieser Untersuchung im Zuge der Typenbildung einem Typus oder auch mehreren Typen zugeordnet werden kann, wird der jeweilige Schrumpfungsprozess einer konkreten Einrichtung bezeichnet. Das hat zur Folge, dass die Ergebnisse der Interviews von Mitarbeitenden aus der gleichen Einrichtung (Organisation 1 und 3) im Vergleich mit den anderen Organisationen zusammen gedacht werden mussten. Anzumerken ist im Rahmen der allgemeinen Hinweise für den Typisierungsprozess der vorliegenden Untersuchung außerdem, dass die ersten Ideen zu einzelnen Typisierungen bereits induktiv bei der überblicksartigen Durchsicht des Materials entwickelt wurden. Die für eine Typenbildung grundlegenden Merkmale wurden daraufhin substruktiv (Kuckartz 2016, S. 35 f.), d.h. im Nachhinein im Material ermittelt und als Basis der endgültigen Typisierung verwendet. Bezüglich einer detaillierten Darstellung des konkreten Wegs der Typenbildung im Bereich der organisationalen Schrumpfung wird auf das Kapitel 6, das sich ausführlich mit den Typen organisationaler Schrumpfung beschäftigt, verwiesen. Aufgrund eines gewissen inneren Zusammenhangs von Weg und Ergebnis der Typenbildung sind die genaueren Ausführungen zur Typenbildung dort inhaltlich besser platziert.

Die in der vorliegenden Untersuchung herausgearbeitete Typologie kommt Max Webers Konzept vom „Ideal-Typus“ sehr nahe. Dieses Konzept besagt,

„dass der Idealtypus kein Abbild der empirischen Realität ist, sondern eine Konstruktion des Wissenschaftlers, ein Vorgang der **Abstraktion** und **gedanklichen Steigerung einiger Elemente** dessen, was man in der empirischen Realität vorfindet, sowie ein Vorgang der Herstellung von **Kohärenz**, die sich in der Wirklichkeit nicht in derselben Weise findet.“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 376; Hervorh. i.O.)

Der Idealtypus ist ein „Grenzbegriff“ (Weber 1922, S. 194), der sowohl „dem Erkennen der Empirie und der Profilierung der Theoriebildung dient“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 377). Weber formuliert den Sinn von Idealtypen für die Forschung wie folgt:

„Für die **F o r s c h u n g** will der idealtypische Begriff das Zurechnungsurteil schulen: er **i s t** keine >Hypothese<, aber er will der Hypothesenbildung die Richtung weisen. Er **i s t** nicht eine **D a r s t e l l u n g** des Wirklichen, aber er will der Darstellung eindeutige Ausdrucksmittel verleihen. (...) Er wird gewonnen durch einseitige **S t e i g e r u n g e n** eines oder **e i n i g e r** Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht vorhandenen **E i n z e l**erscheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen **G e d a n k e n** bilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine **U t o p i e**, und für die historische Arbeit erwächst die Aufgabe, in jedem einzelnen Falle festzustellen, wie nahe oder wie fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht.“ (Weber 1922, 190 f.; Hervorh. i.O.)

Kennzeichen von Idealtypen sind somit einseitig übersteigerte Merkmale zur idealtypischen Darstellung, die in dieser Reinform allerdings kaum in der Realität vorhanden sind. Somit können die zugrundeliegenden realen Fälle oft mehreren Typen zugeordnet werden.

Zusammenfassend bedeutet das, dass mit der Realisierung eines Idealtypen-Konzeptes eine aussagekräftige Verdichtung der vorliegenden empirischen Daten erfolgen konnte. Das beschriebene Vorgehen trägt mit seinen Ergebnissen zur Theoriebildung z.B. in Form von heuristischen Hypothesen bei, die dann wiederum empirisch überprüft werden können (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 377). Der konkrete Ablauf der Typenbildung sowie die vier dabei entwickelten Typen organisationaler Schrumpfung werden im Anschluss an die Vorstellung der kategorienbasierten Ergebnisse (Kapitel 5) in einem gesonderten Kapitel (Kapitel 6) dargestellt. Zuvor wird dieses Kapitel mit einer Reflexion des methodischen Vorgehens im Rahmen der vorliegenden Untersuchung abgeschlossen.

4.3 Reflexion des Forschungsprozesses

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels geht es darum, den geplanten und bisher beschriebenen Forschungsprozess zu reflektieren. Als Qualitätsrahmen der vorliegenden Arbeit und Grundlage der Reflexion des Forschungsprozesses dienen eine Reihe von grundlegenden Prinzipien bzw. Gütekriterien (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 29 ff.; Helfferich 2009, S. 154 ff.). Im Folgenden werden diese Prinzipien erläutert. Im Anschluss daran werden wichtige Aspekte des Forschungsprozesses auf dem Hintergrund dieser Prinzipien reflektiert. Dabei geht es konkret um die Reflexion eines bewussten und reflektierten Umgangs mit dem Vorwissen, um die Gestaltung des Samples sowie der leitfadengestützten Interviews und eine Reflexion der inhaltsanalytischen Datenauswertung.

Folgende Prinzipien können als Qualitätsrahmen der vorliegenden Untersuchung angesehen werden:

Prinzip der Offenheit

Das Prinzip der Offenheit fordert dazu auf, im Forschungsprozess offen für Un erwartetetes und Widersprüchliches zu sein. Das bedeutet insbesondere auch, sich über das vorhandene Vorwissen und das Vorverständnis bzw. Vorurteile bezüglich forschungsrelevanter Aspekte Klarheit zu verschaffen. Offenheit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass überraschende und dem Vorwissen und Vorverständnis widersprechende Ergebnisse ausdrücklich „erwünscht“ sind und nicht vorschnell unter bereits bekannte Kategorien subsumiert werden dürfen (Gläser und Laudel 2010, S. 30).

Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens

Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens verweist auf das Erfordernis, mit der Forschungsarbeit an das bereits vorhandene theoretische Wissen über den Forschungsgegenstand anzuschließen und damit zu neuem und weiterführenden Wissen in diesem Bereich beizutragen (Gläser und Laudel 2010, S. 31; vgl. Mayring 2022, S. 52). Theoriegeleitetes Vorgehen bedeutet in dem Zusammenhang nichts anderes als an die bisher gewonnene Theorie über den Forschungsgegenstand, also an die „geronnenen Erfahrungen anderer über diesen Gegenstand (...) anzuknüpfen, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen“ (Mayring 2022, S. 58 f.).

Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens

Das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens erfordert bei der Produktion von neuem Wissen die Befolgung expliziter und damit intersubjektiv kommunizierbarer Regeln. Nur wenn diese Regeln bekannt sind und befolgt wurden, kann die Forschungsgemeinschaft den gesamten Weg und die einzelnen Schritte der Untersuchung rekonstruieren und nachvollziehen (Gläser und Laudel 2010, S. 31 f.). Als Minimum „intersubjektiver Reproduzierbarkeit“ (Gläser und Laudel 2010, S. 32) wird dabei die möglichst exakte Beschreibung der Arbeitsschritte sowie der dabei befolgten Regeln gefordert. Nur dadurch kann eine öffentliche Diskussion über die Angemessenheit des Vorgehens und die Akzeptanz der Ergebnisse und Schlussfolgerungen ermöglicht werden (Gläser und Laudel 2010, S. 32).

Prinzip vom Verstehen als ‚Basishandlung‘ sozialwissenschaftlicher Forschung

„Verstehen“ wird bei diesem Prinzip als konstitutive Leistung der Forschenden verstanden und damit als ein wesentliches Mittel der Forschung überhaupt betrachtet. Verstehen ist in diesem Zusammenhang als eine Basishandlung der Forschung und nicht als ihr Ziel anzusehen. Nachdem sozialwissenschaftliche Forschung von situationsabhängigen Interpretationen geprägt wird und darüber hinaus auf Interpretationen der Forschenden beruht, geht es im Forschungsprozess darum, das Handeln der Untersuchten und den Sinn dessen, den sie darin sehen, zu verstehen. Dabei ist zu beachten, dass dieses Verstehen bereits eine Interpretation darstellt, in die „Deutungen und Sinngebungen“ (Gläser und Laudel 2010, S. 32) der Forschenden eingegangen sind (Gläser und Laudel 2010, S. 32 f.).

Prinzip der Reflexivität

In Verbindung mit der Forderung nach methodischer Kontrolle durch „Offenheit“ muss eingeschränkt werden, dass diese im Verlauf der Interviews notwendigerweise begrenzt wird.

„Strukturierungsvorgaben und Steuerungen sind unumgänglich und im Dienst bestimmter Forschungsinteressen auch in größerem oder geringerem Umfang bewusst angestrebt.“ (Helffferich 2009, S. 156)

Neben Strukturierungsvorgaben kann auch das Vorwissen der Forschenden die geforderte Offenheit in gewisser Weise einschränken. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, dass diese einschränkenden Prozesse bewusst gemacht und expliziert werden. Erst dadurch eröffnet sich die Möglichkeit einer notwendigen Diskussion über den Einfluss der Einschränkungen und macht diese dadurch nachvollziehbar (vgl. Helffferich 2009, S. 156).

Mit der Orientierung der Forschungsarbeit an diesen Prinzipien bzw. Gütekriterien wird versucht, die in der qualitativen Forschung maßgebliche Transparenz und damit die Nachvollziehbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit der einzelnen Forschungsschritte zu gewährleisten. Die notwendige Grundlage hierfür wurde durch eine im qualitativen Forschungszusammenhang standardmäßig installierte und regelmäßig stattfindende mehrjährige Interpretationsgruppe an der Professur für Erwachsenenbildung und Weiterbildung gelegt. Durch die Diskussion aller wesentlichen Teilschritte im Forschungsverfahren und die kontinuierliche kritische Rückmeldung aus der Gruppe konnte ein begründetes, und für Außenstehende verständliches und nachvollziehbares Vorgehen gewährleistet werden. Neben der Präzisierung der Forschungsfrage war die Interpretationsgruppe vor allem bei der Formulierung der Erzählimpulse und des Interviewleitfadens, bei der Ausgestaltung des Kategoriensystems, der Umsetzung der Codierung sowie bei der Diskussion der Ergebnisse ein wesentlicher Orientierungspunkt.

Nach der allgemeinen Darstellung der Gütekriterien, die dieser Arbeit zugrunde liegen, werden auf deren Hintergrund im Folgenden vier wesentliche Aspekte des Forschungsprozesses reflektiert. Konkret geht es um die Reflexion des Umgangs mit dem Vorwissen, um die Reflexion des Samples sowie der leitfadengestützten Interviews und eine Reflexion der inhaltsanalytischen Datenauswertung. Wo möglich und inhaltlich angebracht, wird im Rahmen der reflektierenden Rückschau auf den eigenen Forschungsprozess jeweils Bezug auf eines oder mehrere der Prinzipien genommen.

Reflexion des Umgangs mit dem Vorwissen

Die Untersuchung zu organisationalen Schrumpfungsprozessen bezieht sich auf ein bisher in Deutschland kaum erforschtes Feld und hat deshalb einen ausgesprochen explorativen Charakter. Trotzdem findet sie nicht im „luftleeren“ Raum und gänzlich ohne Vorwissen statt. Die Forschungsarbeit bezieht die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Forschungsstand mit ein. Darüber hinaus gibt es weitere allgemeintheoretische Erkenntnisse über Organisationen und Veränderungsprozesse sowie umfangreiche persönliche Erfahrungen des Autors

in organisationalen Zusammenhängen innerhalb der Kirche und der evangelischen Erwachsenenbildung. Dieses Vorwissen, das sich auf alltagsweltliches Vorwissen sowie auf allgemein-theoretische und gegenstandsbezogene Konzepte bezieht (Meinefeld 2013, S. 273), existiert und beeinflusst das Forschungsvorhaben. In der qualitativen Forschung wird dieser Umstand als sinnvoll angesehen, muss im Forschungsverlauf aber immer wieder bewusst gemacht und reflektiert werden (Prinzipien der Offenheit, des theoriegeleiteten Vorgehens und der Reflexivität).

Durch die frühere Feldzugehörigkeit und Feldkompetenz des Autors im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung bestand eine konkrete Gefahr darin, die Untersuchung unbewusst zur Bestätigung der eigenen Vorannahmen und Theorien zu nutzen. Dies hätte einerseits einer möglichst offenen Herangehensweise widersprochen und den Forscher gleichzeitig davon abgehalten, die erhobenen Daten wirklich verstehen zu wollen. Stattdessen war es Ziel der Untersuchung, die subjektiven Informationen und Deutungen der Interviewten zu verstehen, nachvollziehbar zu beschreiben und zu erklären. Offenheit heißt in diesem Zusammenhang, dass in den Ergebnissen sowohl Bekanntes als auch Neues entdeckt werden konnte. Für diesen offenen und sich von den eigenen Vorerfahrungen und Vorurteilen immer mehr distanzierenden Prozess waren die intensiven Reflexionsschleifen, mit der die bereits erwähnte Interpretationsgruppe den kompletten Forschungsprozess begleitete, eine wichtige Voraussetzung und Qualitätskontrolle.

Reflexion der Gestaltung des Samples

Im Gegensatz zu dem im Kapitel 4.2.1 beschriebenen und nachvollziehbar erscheinenden Samplekonzept zeigte sich in der Forschungsrealität nach geraumer Zeit, dass es sich bei dieser Mischform aus vorab definierten Kriterien und einem „Theoretical Sample“ in der Forschungsrealität um ein zwar nachvollziehbares, aber eher theoretisches Konzept handelte, das in der Praxis sehr schnell an seine Grenzen kam. Ausschlaggebend dafür war die sich schon bald nach den ersten Anfragen als schwierig herausstellende Suche nach entsprechenden Erwachsenenbildungseinrichtungen. Trotz des vorhandenen Feldzugangs und der damit vielfach vorhandenen Zugänge zu Gatekeepern auf unterschiedlichsten Ebenen der evangelischen Erwachsenenbildung war es ein zeitaufwendiges und schwieriges Unterfangen, überhaupt Einrichtungen bzw. Mitarbeitende zu finden, die sich zu einer Beteiligung an dieser Forschungsarbeit bereit erklärten. Zwei beispielhafte Schlaglichter sollen die bei der Suche auftretenden Schwierigkeiten deutlich machen.

Zunächst ging eine Anfrage und Bitte um Nennung von Einrichtungen, die in den letzten Jahren kleiner geworden sind, an alle Geschäftsstellen der evangelischen Erwachsenenbildung auf Landesebene. Nur von einzelnen kamen

konkrete Hinweise auf entsprechende Einrichtungen, von anderen keine Reaktionen oder Absagen. Ein Geschäftsführer antwortete dezidiert, dass es unter seinen Mitgliedseinrichtungen keine schrumpfenden Einrichtungen gäbe. Über eine später zusätzlich gestartete Nachfrage bei den Lehrbeauftragten für themenzentrierte Interaktion, die als Tätigkeitsfeld Erwachsenenbildung in ihren Profilen angegeben hatten, meldete sich eine TZI-Lehrbeauftragte und Vorsitzende eines evangelischen Bildungswerks aus diesem Landesverband. Sie stellte ihr schon seit längerer Zeit geschrumpftes Bildungswerk als Untersuchungsgegenstand zur Verfügung und versicherte, dass die Landesgeschäftsstelle über die Schrumpfung der Einrichtung schon länger darüber informiert war.

Aus einer anderen größeren Einrichtung kam sehr schnell eine spontane Zusage von einer Mitarbeiterin für eine Beteiligung an der Untersuchung. Als es später um die konkreteren Absprachen ging, kamen der betroffenen Person Vorbehalte. Sie wollte das Vorhaben erst noch mit ihren Kollegen besprechen. Nachdem von dort negative Signale kamen, zog die Mitarbeiterin ihre Zusage für sich und die gesamte Einrichtung ohne weitere Begründung wieder zurück.

Diese Beispiele zeigen, welche Hindernisse bei der Suche nach geeigneten Einrichtungen und interviewbereiten Mitarbeitenden aus dem Weg geräumt werden mussten. Teilweise waren selbst bei den Gatekeepern Informationen über geschrumpfte Erwachsenenbildungseinrichtungen in ihren Arbeitsgemeinschaften oder Landesverbänden nicht vorhanden oder wurden bewusst oder aus Unkenntnis nicht weitergegeben. Darüber hinaus gab es bei einigen der entsprechenden Einrichtungen bzw. deren Mitarbeitende kein gesteigertes Interesse oder Vorbehalte, sich an der Untersuchung zu beteiligen. Über die dahinterliegenden Gründe kann nur spekuliert werden. Möglicherweise ist es die Furcht der Angesprochenen, als Teil der Einrichtung von hierarchisch übergeordneter Stelle aus für die Schrumpfung bzw. deren Kontinuität verantwortlich gemacht zu werden. Hier zeigt sich eine gewisse Parallelität zu Erkenntnissen aus dem Forschungsstand. Demnach ist die Erforschung von organisationalen Schrumpfungsprozessen ggf. auch deshalb ein relativ limitiertes Forschungsfeld, weil es den Ansprechpartnern in den entsprechenden Einrichtungen wenig attraktiv erscheint, sich in so einer Situation als Forschungsgegenstand zur Verfügung zu stellen, ungeachtet der Zusicherung von Anonymisierung und Datenschutz.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten bei der Suche wird deutlich, dass es bei der konkreten Zusammenstellung des Samples hauptsächlich nicht mehr darum gehen konnte, die ursprüngliche Samplestrategie zu verfolgen. Stattdessen stand im Vordergrund, überhaupt ein aussagekräftiges Sample von Einrichtungen, die sich an der Untersuchung beteiligen wollten, zu finden. So gesehen ist es im Rückblick bemerkenswert, dass am Ende der schwierigen Suche das Sample dennoch weitgehend den ursprünglich entwickelten Kriterien und damit einem regelgeleiteten Vorgehen entsprechen konnte.

Bezüglich einer Verallgemeinerung im Sinne der Exploration von „typischen“ Ergebnissen kann trotz der Schwierigkeiten bei der Zusammensetzung des Samples von einer großen Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse für den Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung ausgegangen werden. Für Nonprofit-Organisationen allgemein kann man aufgrund ähnlicher Organisationsstrukturen und -biografien immer noch von einer mittleren Reichweite der Verallgemeinerung ausgehen. Bezüglich der einzelnen interviewten Mitarbeitenden-Gruppen können die Ergebnisse von sieben Interviews mit Einrichtungsleitenden vermutlich auch auf die Leitungen anderer NPOs übertragen werden.

Aufgrund der geringeren Beteiligung von pädagogisch-theologischen Mitarbeitenden (2 Interviews) sowie der sehr geringen Beteiligung von Verwaltungskräften und ehrenamtlichen Mitarbeitenden (jeweils 1 Interview) können gruppenspezifische Ergebnisse aufgrund der Einschränkungen beim Sample nach unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen allerdings nur bedingt verallgemeinert werden. Somit erscheint das vorliegende Sample aufgrund der Größe (7 Einrichtungen, 11 Interviews mit Betroffenen sowie 7 mit Prozessbegleitenden) dahingehend als belastbar, was „typische“ Erkenntnisse über die subjektiven Sichtweisen zur Organisationsschrumpfung von „Mitarbeitenden“ der betroffenen Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung sowie involvierter Prozessbegleitender angeht. Diese Gruppe der „Mitarbeitenden“ kann jedoch nicht nochmals weiter differenziert werden.

Reflexion der leitfadengestützten Interviews mit narrativen Anteilen

Alle Interviews (bis auf zwei Telefoninterviews) wurden entweder am Wohn- oder Arbeitsort in Präsenz durchgeführt und dauerten zwischen mind. 45 und max. ca. 90 Minuten. Die meisten Interviews hatten eine Länge von ca. einer Stunde. Alle Interviews wurden mit einem einleitenden und einem das Thema eröffnenden Erzählimpuls begonnen. Darüber hinaus konnte bei Bedarf zur Eröffnung eines noch nicht benannten Hauptthemas auf weitere Erzählimpulse zurückgegriffen werden. Bereits die Erzählimpulse zum Beginn des Interviews führten in der Gruppe der Betroffenen in den meisten Fällen zu längeren und ausführlichen Erzählpassagen, sodass vielfach ein leitfadengestütztes Nachfragen in dieser Gruppe nur noch in geringem Umfang und bei wenigen Themen notwendig war. Bei den Interviews mit den Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern hat der Eingangserzählimpuls zwar auch gegriffen, allerdings waren die Erzählsequenzen in der Regel wesentlich kürzer und hatten immer wieder einen stark reflektierenden Charakter, sodass schneller auf die Themenbereiche bzw. konkrete Fragen aus dem Leitfaden zurückgegriffen werden musste. In den Interviews entstand der Eindruck, dass sich die Mitglieder dieser Gruppe mit ihrer beratenden Distanz zum organisationalen Schrumpfen stärker als „Experten“ angesprochen fühlten und in dieser Rolle auch „gefragt“ werden wollten.

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass der Leitfaden im vorliegenden qualitativen Forschungszusammenhang neben der Generierung vergleichbarer Daten auch der methodischen Kontrolle diene. Interviews sollten in einem ähnlichen Rahmen mit möglichst ähnlichen Vorgaben durchgeführt sowie dokumentiert werden. Dabei ging es um das Sicherstellen von Offenheit und Transparenz, also darum, unbewusste Steuerungen möglichst bewusst, explizit und nachvollziehbar zu machen, sowie um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsvorhabens in Form einer Dokumentation des Forschungsprozesses und eines geregelten Vorgehens (Prinzipien der Offenheit, des regelgeleiteten Vorgehens, des Verstehens sowie der Reflexivität).

Reflexion der inhaltsanalytischen Datenauswertung

Ein wesentlicher und grundlegender Schritt der Datenauswertung war die deduktive und induktive Entwicklung des vorliegenden Kategoriensystems. Dieses konnte in mehreren Erarbeitungs- und Diskussionsschleifen in einem kontinuierlichen Austausch mit und in der Interpretationsgruppe als trag- und aussagefähiges System zur Sortierung der vorhandenen Daten erarbeitet werden. An dieser entscheidenden Stelle des Forschungsprozesses kam dem kontinuierlichen Wechselspiel zwischen Entwicklungsarbeit am Schreibtisch und kritischer Diskussion der Kategorien in der Interpretationsgruppe insbesondere aus Gründen der intersubjektiven Absicherung und der Nachvollziehbarkeit (Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens) große Bedeutung zu.

Ein weiterer wichtiger Schritt war die Codierung der einzelnen Interviews anhand der entwickelten Kategorien. Dieser aufwändige Arbeitsschritt vollzog sich ebenfalls in mehreren Schleifen, die aufgrund der induktiv angelegten kontinuierlichen Entwicklung des Kategoriensystems am neuen Datenmaterial entlang nach jeder Veränderung oder Erweiterung des Kategoriensystems eine Schleife zur Nachcodierung des bis dahin bereits codierten Materials nötig machte. Die sachgerechte Codierung des Datenmaterials wurde ebenfalls von der Interpretationsgruppe begleitet, indem dort immer wieder codierte Interviewausschnitte eingebracht und diskutiert werden konnten. Neben dieser Überprüfung der Codierung in der Interpretationsgruppe fand darüber hinaus eine externe Codierung durch ein Mitglied der Interpretationsgruppe statt, bei der das vorhandene Material teilweise doppelcodiert wurde. Für diese aufwändige und die Auswertung der vorliegenden Untersuchung unterstützende Arbeit sei an dieser Stelle ausdrücklich und besonders gedankt.

Insgesamt wurde diesem zentralen Schritt im Forschungsprozess vonseiten des Autors viel Aufmerksamkeit und Sorgfalt gewidmet. Einen wesentlichen Beitrag dazu hat in diesem Zusammenhang insbesondere der immer wieder

hinterfragende und korrigierende „Blick von außen“ durch die Mitglieder der Interpretationsgruppe geleistet.²³

²³ Allen Mitgliedern der Bamberger Interpretationsgruppe gilt an der Stelle der ganz besondere Dank für viel investierte Zeit, Einfühlungsvermögen, kreatives Mitdenken und so manche konstruktiv-kritische Rückmeldung!

5 Ergebnisse der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung fragt zunächst nach wesentlichen Aspekten von organisationalen Schrumpfungsprozessen und damit nach dem expliziten Wissen, das diesbezüglich bei Mitarbeitenden, die von organisationalen Schrumpfungsprozessen betroffen sind, vorhanden ist. Eine weitere Frage ist, in welchen subjektiven Sichtweisen die Betroffenen den organisationalen Schrumpfungsprozess wahrnehmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass diese unterschiedlichen Sichtweisen das jeweilige individuelle und organisationale Verhalten in einer Schrumpfung mit beeinflussen. In diesem Zusammenhang geht es schließlich um die Frage, inwieweit Muster und Haltungen im Sinne von Deutungs- oder Handlungsmustern erkennbar sind, die ggf. eine Typisierung organisationaler Schrumpfung ermöglichen.

Im vorliegenden Kapitel werden die inhaltsanalytisch ausgewerteten Ergebnisse der Untersuchung umfassend dargestellt. Zunächst wird ein Überblick über die an der Untersuchung beteiligten Organisationen anhand von Organisationsporträts gegeben. In diesem Zusammenhang werden auch die beteiligten und befragten Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater vorgestellt (Kap. 5.1). Im Anschluss daran folgt eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse entlang der Kategorienbildung (Kap. 5.2). Begonnen wird mit der Kategorie *Prozessverlauf* (5.2.1). Daran schließen sich die Kategorien *Merkmale von organisationaler Schrumpfung* (5.2.2), *Thematisierte Gründe der Schrumpfung* (5.2.3), *Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von Schrumpfungsprozessen* (5.2.4), *Explizit benannte Empfehlungen* (5.2.5) sowie die Kategorien *Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen* (5.2.6) und *Grundhaltung zum Organisationswandel* (5.2.7) an. Abgeschlossen wird diese Abfolge von Unterkapiteln mit einer Zusammenfassung (5.2.8).

Im anschließenden Kapitel (5.3) werden arrondierende Ergebnisse aus der parallel durchgeführten Befragung mit Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern dargestellt. Diese Ergebnisse ergänzen die Ergebnisse aus der Betroffenenperspektive um eine distanziertere Beratungsperspektive. Die einzelnen Ergebnisabschnitte (5.3.1 – 5.3.5) folgen in ihrer Reihenfolge der Kategorienbildung des vorangegangenen Kapitels 5.2.

Am Ende werden beide Ergebnisstränge nochmals kurz zusammengefasst (5.4).

5.1 Organisations- und Berater*innenporträts

Vor der detaillierten Vorstellung der Untersuchungsergebnisse wird zu Beginn des Ergebniskapitels ein Überblick über die beteiligten Organisationen und Personen gegeben. Bei diesen Porträts geht es darum, die an der Untersuchung Beteiligten anonymisiert und doch etwas genauer vorzustellen und zu beschreiben und damit einen plastischen Blick auf den Untersuchungsgegenstand zu ermög-

lichen. Neben formalen Informationen wie z.B. zu Organisationsstrukturen, Berufsausbildung, Finanzierung oder Alter haben an dieser Stelle auch Ergebnisse aus der Kategorie *Grundhaltung zum Organisationswandel* sowie der Kategorie *Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen* Eingang gefunden.

Im Folgenden werden zunächst die untersuchten Organisationen sowie die in diesen Organisationen befragten Personen in Form von kurzen Porträts vorgestellt (5.1.1). Daran schließen sich Kurzporträts der beteiligten Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater an (5.1.2).

5.1.1 Porträts der Organisationen

Die Grundlage für die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung stellt das im vierten Kapitel vorgestellte theoretische Sample dar. Die wesentlichen Eckdaten dieses vorgeschlagenen Samples bestehen aus den Merkmalen „kleinere oder größere“ und „selbständige oder unselbständige“ Erwachsenenbildungseinrichtung. Da die Einrichtungen in der evangelischen Erwachsenenbildung grundsätzlich nicht mit viel Personal ausgestattet sind, bedeutet im Rahmen dieser Arbeit das Merkmal „kleinere Einrichtung“, dass dort nicht mehr als drei Personen arbeiten. Von einer größeren Einrichtung wird demnach ab vier Personen gesprochen. Als „selbständige Einrichtung“ sind Einrichtungen zu verstehen, die formal-juristisch unabhängig sind und grundlegende Entscheidungen selbständig treffen können. Unselbständige Einrichtungen sind formal-juristisch Teil der Gesamtorganisation und damit von dieser in gewisser Weise abhängig. Dies trifft insbesondere in finanziellen Fragen und bei der räumlichen und personellen Ausstattung zu.

Darüber hinaus sollten die Befragten möglichst aus unterschiedlichen Personengruppen kommen. Als besonders wichtig ist hier die Unterscheidung von einer Leitungs- und Mitarbeitendenperspektive zu nennen. Als abschließendes Kriterium ist die regionale und organisationsbiografische Herkunft der Organisationen zu nennen. Hier wurde auf die Beteiligung von Erwachsenenbildungseinrichtungen aus unterschiedlichen Landeskirchen, insbesondere aus ehemaligen west- und ostdeutschen Landeskirchen Wert gelegt.

An der Untersuchung haben insgesamt elf Mitarbeitende aus sieben Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung teilgenommen. Im Rahmen der ergänzenden Untersuchung mit Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern fanden weitere sieben Befragungen statt. Die Bildungseinrichtungen gehören unterschiedlichen Landeskirchen innerhalb der EKD an und sind über ganz Deutschland verteilt.²⁴

²⁴ Verteilung der Einrichtungen nach Region: 1 x Norddeutschland, 2 x Süddeutschland, 2 x Westdeutschland, 2 x Ostdeutschland.

Im Folgenden werden alle beteiligten Bildungseinrichtungen in Form kurzer Organisationsporträts vorgestellt. Die Grundlage dieser Porträts sind die Transkripte der Interviews sowie die Daten aus den Protokollbögen, über die standardmäßig einige grundlegende personen- und organisationsbezogene Daten abgefragt wurden. Darüber hinaus wurde in einigen Fällen auf zusätzliches Informationsmaterial der Einrichtungen, wie z.B. die Einrichtungs-Homepage oder beim Interview weitergegebene Materialien zurückgegriffen. Eine weitere Grundlage bilden, wie bereits erwähnt, die Textpassagen, die der Kategorie *Grundhaltung zum Organisationswandel* sowie der Kategorie *Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen* zugeschrieben wurden.

Organisation 1

Die Organisation 1 ist eine größere selbständige Einrichtung der evangelischen Erwachsenenbildung in einer westdeutschen Landeskirche. Im Befragungszeitraum arbeiteten in dieser Organisation vier Hauptamtliche sowie eine ganze Reihe Ehrenamtlicher. Sie ist als eingetragener Verein organisiert und auf überregionaler Ebene für einen überwiegend ländlichen und großflächigen Raum zuständig. Insgesamt gehören der Einrichtung mehr als 100 Kirchengemeinden als Mitglieder an.

Die Einrichtung fördert und berät Kirchengemeinden, Einrichtungen und Initiativen, die in der evangelischen Erwachsenenbildung tätig sind, und koordiniert die Bildungsmaßnahmen ihrer Mitgliedseinrichtungen. Darüber hinaus plant und gestaltet sie Bildungsveranstaltungen wie z.B. Studienreisen, Vorträge und insbesondere Fortbildungsmaßnahmen. Viele Maßnahmen geschehen in enger und intensiver Kooperation mit den Mitgliedseinrichtungen.

Aufgrund einer unsicheren Finanzsituation verlor die Einrichtung zu Beginn des Schrumpfungsprozesses eine volle Hauptamtlichenstelle. Damit verblieben in der Einrichtung noch zwei theologisch-pädagogische Vollzeitstellen sowie eine Verwaltungsstelle mit etwa 35 Wochenstunden. Die Personalreduzierung führte neben einer Umverteilung der Aufgaben zu einer Verdichtung der Arbeit bei den Mitarbeitenden sowie zur Notwendigkeit einer inhaltlichen Konzentration, wodurch das Angebot verringert und Zielgruppen priorisiert werden mussten. Eine Interviewpartnerin dieser Einrichtung formulierte das so:

„Also weniger Veranstaltungen, weniger eigene Veranstaltungen. Ähm. Eine stärkere Konzentration darauf, mit welchen Gruppen wollen wir arbeiten. Also ich sage mal so, die Gemeindegruppe, die Frauenhilfe oder so eher nicht mehr. Allenfalls noch eine Fortbildung für ein Presbyterium. Ähm. Weil das die Entscheidungsträger sind.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 382 – 388)²⁵

²⁵ Information zur Kennzeichnung der Interviewausschnitte siehe Kap. 4.2.1 Feldzugang und Sample.

In diesem Interviewausschnitt zeigt sich deutlich, wie eine Personalschrumpfung auf die inhaltliche Ebene der Aufgaben, Angebote und Zielgruppen und damit auf den Auftrag der Einrichtung Einfluss nimmt und mit welchen Mitteln diese Herausforderung in der Einrichtung bewältigt wird.

Als Interviewpartnerinnen und -partner standen aus dieser Einrichtung alle drei nach der Schrumpfung verbliebenen Mitarbeitenden sowie ein Mitglied aus dem Vorstand zur Verfügung. Im Folgenden werden alle vier Personen kurz vorgestellt.

Der erste Interviewpartner (Interview 1.1 EA) war ein ehrenamtliches Mitglied aus dem Vorstand, dem er bereits über 30 Jahre angehörte. Vor seinem Ruhestand war er hauptamtlich in der Kirchenverwaltung tätig. Als wesentliches Motiv der Vorstandsarbeit beschreibt er die existentielle Zukunftssicherung der Einrichtung:

„Ich denke, das war eigentlich auch immer wieder die Motivation des Vorstands zu sagen, wir müssen einen Weg finden wie das weiter geht und müssen schauen, dass wir eben da auch ähm, und da ist ja mit aller Kraft daran gearbeitet worden, eben die Kirchenkreise zusammenzuhalten, dieses Werk dann auch weiterhin zu betreiben, nicht.“

(Interview 1.1 EA, Zeile 658 – 663)

Auf diesem Weg ist er auch zu Abstrichen bereit und plädiert für eine Überarbeitung der Einrichtungskonzeption (vgl. Interview 1.1, Zeile 628 – 635 und 644 – 649).

Die Leiterin (Interview 1.2) ist zum Interviewzeitpunkt 14 Jahre in der Einrichtung. Als Theologin hat sie als Doppelaufgabe die Gesamtleitung der Einrichtung sowie einen inhaltlichen Arbeitsschwerpunkt im theologischen Bereich. Als Leitung sieht sie von Beginn ihrer Tätigkeit an eine besondere Herausforderung in der Existenzsicherung der Einrichtung (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 60 – 62). Nach der konkreten Einsparung der dritten Hauptamtlichenstelle nimmt sie eine nüchtern und pragmatisch klingende Haltung gegenüber der konkreten Situation ein:

„Ja, wir mussten ja die ganzen Arbeiten, die der Kollege gemacht hatte, auf, auf, ähm, von drei Köpfen auf zwei verteilen. Also, die Kollegin und ich, wir haben halt versucht, diese ganzen Arbeiten irgendwie, ähm, zu übernehmen, das neu zu organisieren.“

(Interview 1.2 L, Zeile 506 – 510)

Die Stellenstreichung war ihrer Ansicht nach zumindest teilweise aus Finanzgründen unvermeidlich (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 167 – 173). Dementsprechend war es für sie unumgänglich, den ganzen Arbeitsbereich neu zu organisieren und Aufgaben neu zu verteilen. Zudem war es aus ihrer Sicht auch notwendig, die inhaltliche Arbeit stärker auf die Fortbildungsarbeit und die Kontakte zu den Kirchengemeinden zu fokussieren (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 401 – 404). Ähnlich wie das ehrenamtliche Vorstandsmitglied artikuliert die Leiterin den Zusammenhang zwischen Schrumpfung und der Notwendigkeit konzeptioneller

Veränderungen, die sich insbesondere in einer Konzentration auf die Fortbildung von Ehrenamtlichen in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden gezeigt hat (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 293 - 298).

Als dritte Interviewpartnerin stand die pädagogische Mitarbeiterin zur Verfügung. Sie ist vom Grundberuf her Erziehungswissenschaftlerin und mit 19 Dienstjahren die längste Zeit in dieser Einrichtung. Ihr Schwerpunkt liegt in der pädagogisch-theologischen Arbeit, insbesondere im Veranstaltungsbereich in Kooperation mit Kirchengemeinden vor Ort. Sie sieht sich selbst ebenso wie die Einrichtung in der Schrumpfungssituation unter Legitimations- und Erfolgsdruck und empfindet das als anstrengend und mühsam.

„Also das, das fand ich mühsam. Ähm. Immer unter so einem Legitimationsdruck zu stehen, und, ja, in gewisser Weise ist das ja auch ein Erfolgsdruck für die Veranstaltungen. Ähm. Also die müssen, die müssen gelingen, weil sonst der Ruf, ähm, ruiniert wird.“
(Interview 1.3 MA, Zeile 125 – 129)

Darüber hinaus ist sie bereit, immer wieder neu mit zu überlegen, wie die Aufgaben verteilt werden. Dabei stellt sie fest, dass in diesem Zusammenhang die Koordinations- und Verwaltungsarbeiten auf Kosten der pädagogischen Arbeit zugenommen haben (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 143 – 151).

Als vierte Person konnte in dieser Einrichtung eine Verwaltungsmitarbeiterin interviewt werden. Auch sie kann mit 13 Jahren in der Einrichtung als langjährige Mitarbeiterin gelten. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen hauptsächlich im Sekretariatsbereich und in der Buchhaltung. Sie versucht bei den anstehenden Veränderungen die anderen Mitarbeitenden zu unterstützen.

„Aber ich [habe] dann irgendwie versucht, ähm ja, den Rücken freizuhalten, das ist, glaube ich, ganz gut, so. Also wenn irgendetwas war, dann habe ich gesagt, kann ich da irgendwie unterstützen, irgend etwas tun, von der Verwaltungsseite her, um einfach ähm, das ist eigentlich auch nach wie vor immer noch so, ähm dass, also so empfinde ich das zumindest, dass man versucht, sich zu unterstützen.“
(Interview 1.4 VW, Zeile 182 – 188)

Sie trägt die Umverteilung der Arbeit mit und unterstützt die anderen Mitarbeitenden im Hintergrund (vgl. Interview 1.4 VW, Zeile 368 – 371). Dies kostet sie aber auch Kraft und ist anstrengend. Aus ihrer Sicht geht die Bewältigung der Schrumpfung nur durch gemeinsames Geben und Nehmen und durch engeres Zusammenrücken (vgl. Interview 1.4 VW, Zeile 290 – 307). Sie möchte weder resignieren noch aufgeben und den Spaß an der Arbeit trotz der problematischen Situation behalten (vgl. Interview 1.4 VW, Zeile 702 – 704).

Insgesamt kann die Haltung in dieser Einrichtung der Schrumpfung gegenüber als relativ pragmatisch-gelassen angesehen werden. Es geht darum, gemeinsam zusammenzuhalten und den Fortbestand der Einrichtung zu sichern. Dafür werden Anpassungen aktiv angegangen. Diese Einstellung erscheint auch deshalb

plausibel, weil es bereits eine bis dahin gemeinsam bewältigte Schrumpfungsgeschichte in dieser Einrichtung gibt.

„Also der Schrumpfungsprozess ist nicht nur eine Situation der letzten Jahre, sondern war auch schon vorher im Gange. Also dass das nicht unbedingt etwas Neues war und der Vorstand, also in der Zeit, wo ich im Vorstand war, haben wir immer mit den /, waren wir in ständigen Verhandlungen mit den Kirchenkreisen, um ähm Sicherung der Finanzen und ähm, auch dann, ähm, mit der Landeskirche, dass eben, ähm, dass alles stabil blieb. Ich habe /, das war schon immer ein ständiges Thema (lacht).“

(Interview 1.1 EA, Zeile 614 – 622)

Die langjährigen Mitarbeitenden der Organisation 1 hatten somit bereits eine längere Schrumpfungsgeschichte hinter sich und damit eine gewisse Erfahrung im Umgang mit dieser Art von Herausforderung.

Aus der Zusammenschau der Interviews lässt sich ableiten, dass beide Leitungspersonen (1.1 EA und 1.2 L) eine ähnliche Grundhaltung zum Organisationswandel einnehmen. Außerdem zeigt sich darin ein relativ homogenes Verhalten des gesamten Teams bei der Bewältigung des Schrumpfungsprozesses im Sinne von zusammenhalten und gemeinsam anpacken.

Organisation 2

Die Organisation 2 ist eine kleinere unselbständige Erwachsenenbildungseinrichtung in einer westdeutschen Landeskirche. Träger der Einrichtung sind zwei Kirchenkreise bzw. Dekanatsbezirke. Sie ist regional und in einem weitgehend ländlichen Raum tätig. Eine Hauptaufgabe der Einrichtung besteht in der Unterstützung der Mitgliedseinrichtungen in Fragen der Erwachsenenbildung. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Durchführung eigener Erwachsenenbildungsveranstaltungen, die zentral oder in Kooperation mit Kirchengemeinden durchgeführt werden. Fortbildungsangebote für Ehrenamtliche, Freizeitangebote und die Kooperation mit anderen Bildungsträgern runden das Angebot ab.

Bis zur Schrumpfung hatte die Einrichtung zwei pädagogische Kräfte (1,5 Stellen) sowie eine Verwaltungskraft (0,5 Stelle). Zu einer Schrumpfung kam es durch häufige und kurz aufeinander folgende Personalwechsel im pädagogischen Bereich, die nach den Äußerungen der befragten neuen Leitungsperson zu einer Angebots- und Akzeptanzeinbuße geführt haben. Der folgende Interviewausschnitt macht diese Sicht der neuen Leitung deutlich:

„Also und damit begann schon ein Bröckeln und ein ständiger Wechsel. D.h. die früheren Kollegen, Kolleginnen sowohl in der Leitung, die, jetzt sag ich mal, die zweiten, ähm, haben sich in dieser Arbeit nicht wohl gefühlt und haben permanent gewechselt. Die hatten phasenweise alle halben Jahre jemand neues da drin. Und, ähm, das hat nicht zunächst einmal zum Volumen-Schrumpfen von den Personalstellen geführt, aber zu einem enormen Schrumpfen der Akzeptanz und der Ausstrahlung und der Wirkung.“

(Interview 2.1 L, Zeile 87 – 95)

Am Ende dieser längeren Abwärtsentwicklung war in den zuständigen Gremien die Unzufriedenheit groß (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 104 – 119). Als Konsequenz wurde die Einrichtung zwar nicht geschlossen, die bisherige Stellenkapazität allerdings auf eine halbe theologisch-pädagogische Stelle (Leitung) sowie eine halbe Verwaltungsstelle reduziert und die Leitungsstelle mit einer Theologin neu besetzt. Diese Entscheidung war wohl eher einer Unzufriedenheit im Trägerverbund geschuldet und wäre zum damaligen Zeitpunkt nach Aussage der Interviewten finanziell nicht unbedingt notwendig gewesen (vgl. Interview 2.1, Zeile 251 – 255).

Die neue Theologin, die die Einrichtungsleitung unter den neuen und reduzierten Bedingungen übernommen hatte, stand als Interviewpartnerin (2.1 L) zur Verfügung. Neben ihr gab es als weitere Mitarbeiterin eine Verwaltungskraft, die allerdings nicht interviewt werden konnte.

Die neue Leiterin wurde von den Trägern explizit zur Bewältigung der Schrumpfung und Neugestaltung der Einrichtung angestellt. Von daher ist es nachvollziehbar, dass sie von Anfang ihrer Tätigkeit an die Veränderung der bisherigen Einrichtung betrieben hat. Ihr Ziel war es, die alte und kurz vor der Schließung stehende Erwachsenenbildungseinrichtung mit weniger zur Verfügung stehenden Ressourcen wieder neu ins Laufen zu bringen. Dafür war es aus ihrer Sicht allerdings notwendig, innerhalb der Organisation weitreichende Veränderungen in die Wege zu leiten. Der folgende Interviewausschnitt zeigt diesen Umstellungswillen am Beispiel des Meldesystems für die abrechenbaren Bildungsveranstaltungen der Mitgliedseinrichtungen. Hier hat sie sehr schnell auf ein zeitsparendes digitales Meldesystem umgestellt.

„Dazu kam, dass ich in dieser Zeit, weil sie sagten, was wirkte sich aus, sofort gesagt habe, und wir stellen sofort auf das digitale Meldungssystem um. Das wurde zuvor wirklich per Hand geschrieben und per Hand in das nächste Blatt eingetragen. Also dafür habe ich keine Zeit.“

(Interview 2.1 L, Zeile 423 – 427)

Während einer längeren Krankheitsphase konnte die bisherige Sekretariats- und Verwaltungskraft ebenfalls ersetzt werden. Dadurch kam eine Mitarbeiterin in die Einrichtung, die nach Aussage der Leiterin weit mehr war als eine Sekretärin:

„Das hat auch Rückenwind gegeben. Das hat auch Rückenwind gegeben! Und ähm, wie soll ich das sagen, ähm (...) ich hatte mit der Vertretung und auch jetzt wieder, ich hatte zwischendrin dann jemand anders, weil die tatsächlich krank wurde auch, ähm und ähm, (...) mit der Vertretung, die dann auch konstant da war über fünf Jahre, fünf Jahre, ja, das Glück, dass ich nicht nur, bitte auch nicht abwertend, aber mehr als eine Sekretärin oder eine Verwaltungsfrau hatte.“

(Interview 2.1 L, Zeile 476 – 484)

Aus diesen Äußerungen kann in der Organisation 2 auf ein relativ homogenes Mitarbeitenden-Verhalten in Bezug auf die Bewältigung der Schrumpfung geschlossen werden. Beide Mitarbeitende waren neu und erst unter den verän-

derten Rahmenbedingungen in die Einrichtung gekommen, sodass sie ohne starke Bindung an die alte Einrichtung nach vorne schauen konnten.

Organisation 3

Die Organisation 3 ist eine größere unselbständige Erwachsenenbildungseinrichtung auf Landesebene. Sie ist als Arbeitsbereich in eine landesweite kirchliche Arbeitsstelle einer westdeutschen Landeskirche integriert. Das Einzugsgebiet ist überwiegend mittel- und kleinstädtisch sowie ländlich geprägt.

Der Arbeitsbereich versteht sich hauptsächlich als Dienstleister für alle Fragen der kirchlichen Erwachsenenbildung sowie als Fortbildner für Haupt- und Ehrenamtliche. Die fünf pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die es vor der Schrumpfung gab, waren schwerpunktmäßig für jeweils eine Region zuständig und dort Hauptansprechpartner in Sachen Erwachsenenbildung. In einem zeitlich länger andauernden Schrumpfungsprozess wurde der Personalbestand über mehrere Jahre hinweg aufgrund von finanziellen Einsparmaßnahmen von fünf auf eine theologisch-pädagogische Vollzeitstelle gekürzt (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 53 – 69).

Als Interviewpartner*innen standen aus dieser Einrichtung die aktuelle Leiterin sowie ein ehemaliger Mitarbeiter aus einer früheren Region zur Verfügung.

Der erste Interviewpartner (3.1 MA), der aus dieser Einrichtung zur Verfügung stand, war ein ehemaliger pädagogischer Mitarbeiter, der als Diakon über 30 Jahre lang vor seinem Ruhestand für eine der von dieser Einrichtung betreuten Regionen zuständig war. Seine Stelle wurde bei seinem Eintritt in den Ruhestand nicht wieder besetzt, sondern gestrichen. Trotz der bereits früh bekannten und seine Stelle betreffenden Einsparbeschlüsse kann aufgrund seiner Interviewbeiträge davon ausgegangen werden, dass er sich nicht grundsätzlich gegen den Wandel seiner Einrichtung gesträubt hat (vgl. Interview 3.1 MA, Zeile 271 – 281). Deutlich wird allerdings, dass er nicht mit der künftigen Ausrichtung der Veränderung und insbesondere mit der Art und Weise, wie diese in der Einrichtung mit den Mitarbeitenden diskutiert wurde, einverstanden war. Er selbst hat sich von der Diskussion um die veränderte Zukunft ausgeschlossen gefühlt:

„Und das hat mich dann auch wütend gemacht, auch diese Form des Umgangs miteinander, plötzlich nicht mehr eingeladen zu werden. Und dass Kollegen das erst ein halbes Jahr später gemerkt haben, das fand ich auch komisch.“

(Interview 3.1 MA, Zeile 518 – 523)

Als zweite Interviewpartnerin aus dieser Einrichtung stand die Leiterin der Erwachsenenbildung (Interview 3.2 L), die gleichzeitig als stellvertretende Leiterin der gesamten Arbeitsstelle fungierte, zur Verfügung. Sie kam als Pädagogin ca. vier Jahre vor dem Schrumpfungsprozess auf ihre Stelle in der Erwachsenenbildung. Vorher war sie in einem anderen kirchlichen Arbeitsfeld tätig. Eine ihrer Aufgaben war es, den beschlossenen Schrumpfungsprozess in der Einrichtung

umzusetzen. Am Ende war sie mit ihrer Stelle die einzig verbliebene Hauptamtliche. Aufgrund der Einsparungsbeschlüsse in der Landeskirche musste sie die Organisation komplett umstrukturieren und den neuen Gegebenheiten anpassen. Diesen Wandel begrüßte sie auch und stand ihm positiv gegenüber (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 89 – 94). Sie sah selbst bei der starken Reduzierung des Personals Chancen für ihre veränderte Erwachsenenbildungseinrichtung. Deutlich wurde das z.B. in folgendem Interviewausschnitt:

„Also, von daher ist es jetzt nicht irgendwie, wir verabschieden uns jetzt aus der Arbeit, sondern wir verorten sie neu und nicht unbedingt zum Schaden.“
(Interview 3.2 L, Zeile 361 – 363)

Insgesamt zeigt sich durch diese beiden Interviewpartner und -partnerinnen, dass es in dieser Einrichtung kein homogenes Mitarbeitendenverhalten in Bezug auf den anstehenden Wandel gegeben hat. Gleichzeitig war die personelle Reduzierung mit Wegfall aller anderen Stellen so radikal, dass die in den Interviews durchscheinenden Unstimmigkeiten und emotionalen Betroffenheiten am Ende keine entscheidenden Auswirkungen auf den Verlauf der Veränderungsmaßnahmen hatten.

Organisation 4

Die Organisation 4 ist ebenfalls eine größere unselbständige Einrichtung in Form einer landesweit agierenden Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung. Sie wird von mehreren Landeskirchen getragen und besteht aus einer zentralen Geschäftsstelle mit mehreren Regionalstellen. Das Einzugsgebiet ist kleinstädtisch sowie ländlich geprägt, erstreckt sich aber auch über einige größere und mittelgroße Städte, die als Kristallisationspunkte der Bildungsarbeit gelten.

Zu ihren Hauptaufgaben gehören neben der Organisation von Bildungsveranstaltungen für Erwachsene aller Altersgruppen zu diversen Themen im sozialen, politischen, kulturellen, beruflichen und religiösen Bereich die Unterstützung der Erwachsenenbildungsarbeit von Kirchengemeinden z.B. durch Fortbildung und Vortragstätigkeit. Darüber hinaus wurden von der Einrichtung auch eigene und fremdfinanzierte Projekte im Erwachsenenbildungsbereich initiiert und durchgeführt (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 235 – 265 sowie 510 – 539).

Vor der Schrumpfung gab es insgesamt fünf ganze Stellen für pädagogische Mitarbeitende, die überwiegend regional arbeiteten. Nach dem Schrumpfungsprozess, der durch einen überraschenden Rückgang der staatlichen und kirchlichen Zuschüsse ausgelöst wurde (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 126 – 131), hatte die Einrichtung statt ganzer nur noch halbe Stellen und musste somit 50 % Stellenkürzung hinnehmen. Der für das Interview zur Verfügung stehende Einrichtungsleiter berichtet das im Interview folgendermaßen:

„So dass dann praktisch aus den ehemals Vollstellen alles halbe Stellen gemacht worden sind, d.h. also etwa 50 % des Personalbestands verloren gegangen ist dadurch und dadurch natürlich einfach eine strukturelle Schwäche, ähm, entstanden ist, die nie wieder kompensiert werden konnte.“

(Interview 4.1 L, Zeile 133 – 138)

Zum Interviewpartner (4.1 L) können darüber hinaus folgende Angaben gemacht werden: Er hat gleichzeitig die Funktion des Geschäftsführers und des pädagogischen Leiters inne, hat eine Doppelqualifikation als Theologe und Pädagoge und ist zum Zeitpunkt des Interviews seit 19 Jahren in der Einrichtung tätig.

In der Organisation 4 mussten im Zuge von Zuschusskürzungen durch den Staat und die Kirche alle pädagogischen Stellen halbiert werden. Dieser Einschnitt war so groß, dass in der Einrichtung nicht ohne einschneidende Veränderungen weiter gemacht werden konnte. Der befragte Einrichtungsleiter hat deshalb „schnell“ und „mutig“ auf diese Situation reagiert und die Strukturen der Arbeit, also das, was er im Interview „Modell“ nennt, neu gedacht und umgebaut.

„Also auch diese Idee einfach, wenn man merkt, dass das nicht nur eine Zwischendelle ist, sondern wenn es eine grundsätzliche Entscheidung ist da abzubauen, frühzeitig ähm an die Strukturen ranzugehen und mutig und schnell Strukturen umzubauen und nicht die Leute zu ver/ ähm verschleifen oder ähm, weil der Aufwand da einfach nicht adäquat geringer wird, wenn man die Struktur erhält, also wenn man versucht, im gleichen Modell irgendwie weiterzuarbeiten, sondern da muss ein Modell (unv.) wirklich komplett neu gedacht werden.“

(Interview 4.1 L, Zeile 431 – 440)

In dieser Einrichtung scheinen die betroffenen Mitarbeitenden den dort gewählten Veränderungsweg mitgegangen zu sein. Der Einrichtungsleiter konnte für alle Mitarbeitenden, deren Stellen um die Hälfte gekürzt werden mussten, in anderen Arbeitsfeldern außerhalb der Erwachsenenbildung finanzierte Stellenanteile finden, sodass die betroffenen Mitarbeitenden nicht existentiell bedroht waren. Um die Mitarbeitenden in dieser fragilen Stellenkonstruktion zu halten, wurden ihnen in der Erwachsenenbildungseinrichtung zudem Zugeständnisse in Bezug auf die Gestaltungsfreiheit ihrer Themen und Formate gewährt.

„Alle engagieren sich, alle haben Lust auf das, die Reaktion war ein Stück weit drauf, ähm ihnen noch mehr Freiheit zu geben, eigene Gestaltungsfreiheit, und die Themen, um das, die Formate zu machen, die sie selber gerne möchten. Sonst wären die alle davongelaufen.“

(Interview 4.1 L, Zeile 284 – 288)

Aus den Daten dieses Interviews kann zusammenfassend darauf geschlossen werden, dass der Leiter dem notwendigen organisationalen Wandel positiv gegenübergestanden und es diesbezüglich in der Einrichtung ein eher homogenes Mitarbeitendenverhalten gegeben hat.

Organisation 5

Die Organisation 5 ist eine kleinere unselbständige Erwachsenenbildungseinrichtung in Form einer Arbeitsstelle für evangelische Erwachsenenbildung auf

Kirchenkreis- bzw. Dekanatsebene. Sie wird vom Kirchenkreis getragen und versteht sich als regionale Erwachsenenbildungseinrichtung. Das Einzugsgebiet ist eher kleinstädtisch sowie ländlich geprägt.

Ihre Hauptaufgaben bestehen in der Organisation und Durchführung von Bildungsangeboten im Bereich von Spiritualität und christlichem Glauben, der Begleitung gesellschaftlicher Diskurse in der Region. Weitere Schwerpunkte liegen in der Fortbildung von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie der Unterstützung der Kirchengemeinden im Kirchenkreis bei der Organisation von Erwachsenenbildungsveranstaltungen.

Das Personal der Einrichtung bestand aus der Leiterin, einer Katechetin und Gemeindepädagogin, die dort seit über 15 Jahren tätig war, sowie einer Verwaltungsmitarbeiterin in Teilzeit. In dieser Einrichtung bestand die Schrumpfung nicht aus Kürzungen im Finanz- oder Personalbereich. Stattdessen wurde mit der Zuständigkeit für die Abwicklung der staatlichen Förderung der Evangelischen Erwachsenenbildung im Kirchenkreis ein zentraler verwaltungstechnischer Arbeitsbereich abgegeben. Als Interviewpartnerin stand aus dieser Einrichtung die Leiterin (5.1 L) zur Verfügung.

Die Organisation 5 stellt nach der vorhandenen Datenlage unter den sieben untersuchten Einrichtungen in gewisser Weise einen Sonderfall dar. Sie gehört einer ostdeutschen Landeskirche an und ist kurz nach der Wende in der Tradition einer überwiegend theologisch und gemeindeorientierten sowie ausschließlich innerkirchlichen Bildungsarbeit entstanden und profiliert worden. Im Zuge der Wiedervereinigung und der EKD-Mitgliedschaft der ostdeutschen Landeskirchen wurden kurz darauf die bis dahin für Westdeutschland geltenden Erwachsenenbildungsstrukturen in den neuen Bundesländern und in den östlichen Landeskirchen eingeführt. Das bedeutete für die Mitarbeitenden der Organisation 5 neben ihrem Grundauftrag auf einmal zusätzlich öffentliche Erwachsenenbildung durchführen zu müssen und die kirchengemeindliche Bildungsarbeit an die neuen staatlichen Erwachsenenbildungsstrukturen anzupassen (vgl. Interview 5.1, Zeile 15 – 42). In der Organisation 5 wurde dies als unnötige Konzeptionsveränderung und persönliche Überforderung, vor allem aber auch als eine Art von Überstülpen von Weststrukturen auf die Ostkirchen angesehen. Daraus entwickelte sich eine gewisse Widerstandshaltung gegen diese Art der Organiserweiterung (vgl. Interview 5.1, Zeile 42 – 55). Als im Laufe der Jahre kirchlicherseits die notwendigen Mindestzahlen an öffentlichen Erwachsenenbildungsveranstaltungen bzw. abrechenbaren Stunden nicht mehr erbracht werden konnten, fielen die entsprechenden staatlichen Fördermittel und in Folge auch der damit verbundene Organisationsaufwand weg. Die Einrichtung schrumpfte so gesehen um den „ungeliebten“ Teil (Verantwortung für die öffentliche evangelische Erwachsenenbildung) und konnte dadurch wieder auf ihr ursprüngliches

innerkirchliches Konzept zurückgehen. Im folgenden Interviewausschnitt wird die Haltung der Einrichtungsleiterin deutlich:

„Ja, ähm, wenn ich jemand anders gewesen wäre, wenn das jemand anders übernommen hätte, beispielsweise jemand, der sehr politikaffin ist, wie die Kollegin, die es jetzt macht, also die überhaupt gar kein Problem damit hat, als evangelische Erwachsenenbildung über Windkraft zu reden oder über Gerechtigkeit, oder, weiß ich was, ähm, aber im politischen Sinn. Ich habe mal gedacht, evangelische Erwachsenenbildung muss auch evangelisch sein. Also da gehört für mich schon das Wort der Bibel dazu. Vielleicht, ähm, meine Kollegen sagen immer, ich bin stockkonservativ. Ich halte mich nicht dafür, aber gut. Ähm, ähm dann, oder andersrum. Ich frage mich, was die evang/ die Erwachsenenbildung evangelisch macht, wenn nicht das. So. Das ist aber, das ist aber meiner Herkunft aus, aus der tiefen DDR-Zeit geschuldet einfach. Für uns war Kirche Kirche, mit christlichen Inhalten, Punkt.“

(Interview 5.1 L, Zeile 538 – 551)

Auf diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass die Befragte den aus ihrer Sicht nicht in das Konzept evangelischer Erwachsenenbildung passenden Arbeitsauftrag, zusätzlich für die Organisation einer öffentlichen evangelischen Erwachsenenbildung zuständig zu sein, persönlich kritisch bis ablehnend gegenüberstand. Der nächste Interviewausschnitt zeigt, dass sie damit eigentlich nichts zu tun haben wollte.

„Das evang/ das, das Ergebnis für die Zeit, für die ich verantwortlich war, ist gewesen, dass ich gesagt habe, mache ich nicht mehr. Ich mache zwar die Veranstaltungen weiter, aber bitte befreit von all diesen, von all diesen Zwängen. Also von inhaltlichen Zwängen, von, ähm, Zwängen irgendwelche Teilnehmerlisten schreiben zu müssen, eine Riesenhürde für alte Leute, hü, die Brille vergessen.“

(Interview 5.1 L, Zeile 244 – 250)

Über das Verhalten weiterer Mitarbeitender in Bezug auf den Organisationswandel gibt es keinerlei Erkenntnisse aus dem vorliegenden Datenmaterial. Stattdessen weist eine Aussage darauf hin, dass der zuständige Superintendent als Vertreter des Einrichtungsträgers die Haltung seiner Einrichtungsleiterin stützt und ihr den Rücken stärkt.

„Nein, also der Superintendent hat insofern eine Rolle gespielt, dass er mir den Rücken gestärkt hat und auch gesehen hat, was, was läuft oder was nicht läuft.“

(Interview 5.1 L, Zeile 438 – 440)

Insgesamt gesehen zeigt sich in dieser Organisation formal gesehen eine positive Einstellung zu der Veränderung in der konkreten Schrumpfungssituation, die so auch vom Träger gestützt wird. Das könnte auf ein homogenes Verhalten innerhalb der Einrichtung bezüglich dieser speziellen Veränderung hinweisen. In Bezug auf die Frage, ob die Interviewte einem zukunftsgerichteten Organisationswandel grundsätzlich positiv gegenübersteht, erscheinen allerdings Zweifel angebracht. Durch die Schrumpfung, so lässt die Datenlage vermuten, wurde in der Einrichtung eher ein Weg zurück zum alten, aus Sicht der Befragten stärker

christlich orientierten Konzept vor der Wende gesucht (vgl. Interview 5.1, Zeile 538 – 551 sowie 663 – 671).

Organisation 6

Die Organisation 6 ist eine kleine selbständige Erwachsenenbildungseinrichtung und in Form eines eingetragenen Vereins organisiert. Sie ist auf Kirchenkreis-/Dekanatsebene in einer westdeutschen Landeskirche tätig. Das Einzugsgebiet besteht aus einem städtischen Mittelzentrum und ist darüber hinaus eher ländlich geprägt. Die Region liegt in unmittelbarer Nachbarschaft zu einer Großstadt. Insgesamt arbeiten zwei pädagogische Kräfte (Geschäftsführung und pädagogische Leitung) sowie eine Verwaltungskraft (alle Teilzeit) in der Einrichtung.

Hauptaufgabe ist die Unterstützung der Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen im Einzugsgebiet in allen Fragen der Erwachsenenbildung. Dies geschieht überwiegend durch Fortbildung und Beratung. Darüber hinaus gibt es ein thematisch breites Veranstaltungsangebot und einen Schwerpunkt in der Eltern-Kind-Arbeit.

Eine Schrumpfung fand in der Einrichtung überwiegend durch ein zurückgehendes Angebot in den Kirchengemeinden und in der Einrichtung selbst sowie durch eine rückläufige Nachfrage statt. Diese Reduktionen hatten bis zum Zeitpunkt des Interviews keine negativen Auswirkungen auf den Personalbestand.

Als Interviewpartnerin stand hier ebenfalls die Leiterin der Einrichtung zur Verfügung (6.1 L). Die Leiterin, eine ausgebildete Gemeindepädagogin, fungierte als Geschäftsführerin und kam als neue Leitung in der Zeit in die Einrichtung, als die Schrumpfungsphase bereits eingesetzt hatte. Zum Zeitpunkt des Interviews war sie ca. zwei Jahre in der Einrichtung.

Die schon früher initiierte Schrumpfung wurde anscheinend erst durch die neue Leitung in der Organisation wirklich wahrgenommen.

„Ähm, ich als Geschäftsführerin, ähm, hab den Anspruch auf das Gesamte zu schauen, was läuft. Und es läuft gerade, was meine Fachbereiche, also die inhaltlichen Bereiche anbelangt, da ist ein deutlicher Umbruch, ne Schrumpfung und ne Veränderung ist, ist wichtig. Was bei der päd. Leitung angesiedelt ist, diese Fachbereiche, die sind eingespielt seit Jahrzehnten und da ist kein Leidensdruck. Ja. Oder auch kein, kein ähm, vielleicht, müssten wir dann kucken, wie wir dann, ob, ob und wie wir in ein Boot kommen, weil des ist, ist hier halt auch schwierig, weil wir ge/ nebeneinanderstehen und ich nicht wirklich Geschäftsführung auch personal-mäßig, ähm, diesbezüglich habe, was die pädagogische Leitung anbelangt. Ähm, wir müssen eigentlich, wenn wir es gescheit machen wollen und das nicht nur wir zwei, sondern mitsamt unserem Vorstand alles mal auf den Tisch legen. Deswegen habe ich auch schon eingeführt jetzt die Kostenrechnung, ähm, für unsere Programmbereiche, um einfach auch einmal ehrlich hinzuschauen.

(Interview 6.1 L, Zeile 298 – 315)

Der Interviewausschnitt deutet an, dass die neue Geschäftsführerin eine gewisse Wahrnehmung für die rückläufige inhaltliche Arbeit besitzt. Dabei kann sie aber

nicht mit dem Rückhalt der langjährigen pädagogischen Leitung und Kollegin rechnen. Stattdessen sieht sie sich in einem Nebeneinander mit der Kollegin und fragt sich, ob und wie sie miteinander „in ein Boot“ kommen können.

Gleichzeitig kritisiert sie die bisherige Arbeitsweise in der Einrichtung als zu wenig strategisch und professionell.

„Das ist mal gleich mal einer der Kritikpunkte, (...) aber wir arbeiten zu wenig strategisch, sondern wir machen ganz viel Bauch-Marketing, Bauch-Erwachsenenbildung oder weil es mein Lieblingskind, weil mich das Thema interessiert, biete ich es an, und nicht, um eine Organisation voranzubringen.“

(Interview 6.1 L, Zeile 55 – 61)

Auch hier hat das Schrumpfen etwas mit dem Rückgang der sog. Teilnehmerdoppelstunden und damit mit zurückgehenden staatlichen Förderungen zu tun. Die nächste Äußerung zeigt, dass das staatliche Fördersystem in dieser Einrichtung aus einer westdeutschen Landeskirche ebenfalls kritisch gesehen wird. Allerdings gehen hier die Überlegungen nach vorne in Richtung einer „neuen Art von Bildungsarbeit“.

„Genau, und da geht, genau, und an der Stelle kann ich dem einen Schrumpfen entgegenwirken, wobei ich gar nicht weiß, ob ich dem Schrumpfen der Teilnehmerdoppelstunden da entgegen gehen kann oder eher die Chance damit ergreifen kann, eher einer anstehenden neuen Art von Bildungsarbeit, ähm, Boden zu geben.“

(Interview 6.1 L, Zeile 979 – 984)

Aufgrund der Datenlage verfestigt sich der Eindruck, dass die Mitarbeitenden in dieser Einrichtung bezüglich der inhaltlichen Arbeit und des strategischen Vorgehens nicht an einem Strang gezogen haben. Dies zeigt der nächste Ausschnitt, in dem eher von einem Nebeneinander und von einem bisweilen kräftezehrenden Kampf die Rede ist.

„Die Zeit fehlt woanders und es muss auch hier noch mal ein Umdenken da stattfinden, weil für die Kollegin ist das schlicht die Fortbildung, und das ist ihr Bereich und da hat sie große Schwierigkeiten, wenn ich mich da einmische. Aber für mich ist es strategisches Arbeiten und das gehört an die Geschäftsführung mit hin. Und das müssen wir miteinander machen. (...) Also das ist meine, da habe ich mich schon fast bis, bis hin zum Ding gekämpft, bis zum Zusammenbruch gekämpft und wäre gegangen.“

(Interview 6.1 L, Zeile 543 – 551)

Zusammengefasst gibt es in der Organisation zwar eine neue Leitung, die die Situation, in der sich die Einrichtung befindet, kritisch wahrnimmt und einem Wandel der Einrichtung positiv gegenübersteht. Unbefriedigend bleibt die Situation für sie deshalb, weil das Mitarbeitendenverhalten in Bezug auf die Veränderung der Organisation aufgrund der Datenlage insgesamt eher als heterogen bezeichnet werden kann.

Organisation 7

Die Organisation 7 ist eine größere unselbständige Erwachsenenbildungseinrichtung in Form einer regional arbeitenden Familienbildungsstätte.

Zu ihren Aufgaben gehört schwerpunktmäßig die Eltern-Kind-Arbeit, familienorientierte Bildungsarbeit sowie die Fortbildung für Haupt- und Ehrenamtliche im Bereich der Arbeit mit Familien.

Aufgrund von Sparmaßnahmen innerhalb der Landeskirche kam die Einrichtung von außen unter Fusionsdruck. Sie wurde nach dreijährigen Verhandlungen gegen den Widerstand vieler Betroffener mit einer anderen Einrichtung der Familienbildung fusioniert. Der eigene Standort musste dabei aufgegeben werden.

Als Interviewpartner stand ein Theologe und ehemaliger landeskirchlicher Dezernent zur Verfügung (7.1 Tr), zu dessen Aufgabengebiet die Zuständigkeit für die Einrichtung und damit verbunden die Mitgliedschaft im Trägergremium der Einrichtung gehörte (vgl. Interview 7.1 Tr, Zeile 241 – 244).

In der Familienbildungsstätte gab es keine internen Anzeichen und oder Gründe für eine Schrumpfung. Stattdessen wurde von der Landeskirche aus finanziellen Einspargründen eine Fusion mit einer anderen Familienbildungsstätte durchgesetzt (vgl. Interview 7.1 Tr, Zeile 341 – 354). Die Leitungsebene und das Personal haben sich in einem mehrjährigen Prozess vergeblich gegen diese Entscheidung von „außen“ gewehrt. Der Interviewpartner aus dem unmittelbaren Träger-Gremium der Einrichtung spricht an der Stelle davon, dass seine Einrichtung „letztendlich geschluckt“ wurde.

„Es war ein langer Prozess mit, ähm, (...) ähm, mit dem Ergebnis, dass die das meiste zu sagen hatten, also Kirchenamt in X. letztendlich die, die uns geschluckt haben, ja, ja, ja.“
(Interview 7.1 Tr, Zeile 140 – 143)

Die Einschätzung des Befragten, dass die Einrichtung geschluckt wurde, verweist auf innerkirchliche Strategien und Entscheidungen, denen die unselbständige Einrichtung nichts entgegensetzen konnte. Dabei spielte seiner Ansicht nach auch das Profilierungsproblem der Person, die diese Entscheidung vorangetrieben hat, eine mitentscheidende Rolle (vgl. Interview 7.1 Tr, Zeile 324 – 328). In dieser Einrichtung war es letztlich nicht entscheidend, welche Haltung die Leitung und die Mitarbeitenden bezüglich der von außen gesteuerten Organisationsveränderung eingenommen haben. Aussagekräftige Hinweise zu einer positiven Grundhaltung zum Wandel der Organisation und zu einem homogenen oder heterogenen Mitarbeitendenverhalten haben sich an dortiger Stelle aus dem Datenmaterial nicht ergeben.

5.1.2 Porträts der Gemeindeberaterinnen und -berater

Im Anschluss an die Organisationsporträts werden im folgenden Abschnitt die sieben Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater vorgestellt, die an der Untersuchung teilgenommen haben. Die Befragung mit Angehörigen dieser Beratungsgruppe hatte eine Ergänzungs- und Kontrastierungsperspektive und sollte die Ergebnisse der Befragung der Betroffenen aus Sicht einer distanzierteren Beratungsperspektive anreichern. Für alle gilt, dass sie ihre Aufgabe in der Gemeindeberatung entweder hauptberuflich in einer kirchlichen Beratungsstelle oder nebenberuflich neben einem anderen Hauptamt in der Kirche ausführen und bereits Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Kirchengemeinden, die sich mit Schrumpfungsprozessen auseinandersetzen mussten, haben. Alle haben eine entsprechende Zusatzausbildung zur Gemeindeberatung abgeschlossen. Im Folgenden werden alle sieben Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater kurz porträtiert.

Gemeindeberater 1

Der Gemeindeberater 1 (GB1) ist von seiner Ausbildung her Theologe und Pfarrer. Zur Zeit der Interviewführung arbeitet er als hauptamtlicher Referent für Gemeindeberatung in einer landesweiten Arbeitsstelle seiner Landeskirche, die mit Fragen der kirchlichen Organisationsentwicklung beauftragt ist. Er ist zu der Zeit 53 Jahre alt. Seine Arbeitsstelle gehört zu einer ostdeutschen Landeskirche. Zur Zeit des Interviews ist er bereits seit sieben Jahren auf dieser Stelle tätig und berät überwiegend Kirchengemeinden in ihren Veränderungsprozessen. Mit anderen kirchlichen Einrichtungen hat er wenig Erfahrung (vgl. Interview GB1, Zeile 16 – 24).

Seiner Einschätzung nach gibt es in seiner Landeskirche unterschiedliche Schrumpfungsprozesse. In den ländlichen Gebieten schrumpfen die Kirchengemeinden (Gemeindeglieder), in den Großstädten wachsen die Kirchengemeinden teilweise, aber das Personal schrumpft. Dabei kommt es seiner Wahrnehmung nach auch zu Vorwürfen und Verletzungen zwischen einzelnen kirchlichen Berufsgruppen (vgl. Interview GB1, Zeile 130 – 150). Kirchenvorstände sind, so seine Einschätzung, teilweise frustriert, sprechen von Kaputtsparen und glauben die schönen Reden von den Vorteilen von Zusammenlegungen häufig nicht mehr (vgl. Interview GB1, Zeile 153 – 167). Parallel dazu hat die Landeskirche ein Strukturgesetz verabschiedet, dass die Rahmenbedingungen für Zusammenlegungen vorgibt und vier alternative Strukturmodelle (Kirchspiel, Vereinigung, Schwesterkirchen, Kirchenbund) vorsieht (vgl. Interview GB1, Zeile 436 – 446). Dabei entstehen seiner Ansicht nach unüberschaubare Großgebilde mit Kantenlängen von 25 km. In dem Zusammenhang spricht er von einer Systemüberdehnung (vgl. Interview GA1, Zeile 288 – 294). Die Gemeinden stehen insgesamt unter großem Veränderungsdruck durch die Landeskirche. Zur

Unterstützung wird ihnen die Gemeindeberatung empfohlen (vgl. Interview GA1, Zeile 431 – 434).

Gemeindeberater 2

Der Gemeindeberater 2 ist ebenfalls ein Theologe und Pfarrer, der in einer westdeutschen Landeskirche auf Kirchenkreis- bzw. Dekanatsebene hauptamtlich als Referent für Dekanatsentwicklung und nebenberuflich als Gemeindeberater arbeitet. Er hat diese Stelle seit zehn Jahren inne und ist zur Zeit des Interviews 47 Jahre alt. Kirchengemeindliche Schrumpfungsprozesse vergleicht der Befragte mit den klassischen Trauerphasen von Kübler-Ross, wonach viele in der Gemeinde die schwierige Situation zunächst nicht wahrhaben wollen und dann mit Wut und Verzweiflung reagieren und dagegen aufbegehren, bevor es zunächst zu einer Akzeptanz der Situation kommt, die dann womöglich als Herausforderung angenommen werden kann (vgl. Interview GB2, Zeile 175 – 199). Grundsätzlich ist er skeptisch, ob es möglich und sinnvoll ist, „präventiv Einsparungsprozesse zu organisieren“, da oftmals die Notwendigkeit solcher Maßnahmen noch nicht eindeutig vorhanden ist und die Gefahr besteht, dass die dafür aufgewendete Energie verpufft (vgl. Interview GB2, Zeile 637 – 644). Aus seiner Sicht macht eine solche Beratung erst dann Sinn, wenn es wirklich „brennt“ (vgl. Interview GB2, Zeile 34 – 40). Unter bestimmten Bedingungen kann nach Ansicht des Befragten dann sogar die Begleitung eines Schrumpfungsprozesses auch Spaß machen (vgl. Interview GB2, Zeile 45 – 48).

Gemeindeberaterin 3

Die Gemeindeberaterin 3 leitet zum Zeitpunkt des Interviews seit ca. 4 Jahren eine landesweite Arbeitsstelle für Gemeindeberatung in einer westdeutschen Landeskirche. Sie ist vom Grundberuf her Politologin und Literaturwissenschaftlerin und hat eine Ausbildung in Organisationsentwicklung absolviert. Zum Zeitpunkt des Interviews ist sie 49 Jahre alt.

Im Gegensatz zum Gemeindeberater 2 sympathisiert sie mit einem frühen Beginn der Schrumpfungsbearbeitung. Ihrer Meinung nach können über einen längeren Zeitraum hin noch Lösungsmöglichkeiten ohne großen Zeitdruck entwickelt werden (vgl. Interview GB3, Zeile 107 – 118, Zeile 164 – 173 sowie Zeile 184 – 189). Außerdem ist sie davon überzeugt, dass auch eine geschrumpfte, kleine Gemeinde wieder eine starke Identität entwickeln kann (vgl. Interview GB3, Zeile 209 – 216) und ein solcher Prozess zusammenschweißen und Energie freisetzen kann (vgl. Interview GB3, Zeile 216 – 226). Darüber hinaus nimmt sie eine Zunahme der Be- und Überlastung von Mitarbeitenden wahr, die immer wieder mit langwierigen Veränderungs- und Schrumpfungsprozessen konfrontiert werden (vgl. Interview GB3, Zeile 406 – 427). Insgesamt steht sie Schrumpfungsprozessen in der Kirche eher gelassen gegenüber und vertritt die Meinung,

dass Schrumpfen etwas ist, das auch mit dazu gehört (vgl. Interview GB3, Zeile 737 – 741).

Gemeindeberater 4

Der vierte Interviewpartner aus der Gemeindeberatung ist zum Zeitpunkt des Interviews mehrjähriger Mitarbeiter einer regionalen Arbeitsstelle für kirchenge-meindliche Organisationsberatung auf Kirchenkreisebene in einer westdeut-schen Landeskirche. Er ist 56 Jahre alt, Theologe und Pastor und hat eine Zusatz-ausbildung als systemischer Supervisor.

Seiner Ansicht nach ist für schrumpfende Kirchengemeinden eine Zukunft mög-lich, wenn die Gemeinden nicht einfach ihr Programm der letzten 50 Jahre weiter machen, sondern Neues ausprobieren und auch Mut zum Scheitern entwickeln (vgl. Interview GB4, Zeile 880 – 893).

Da es keine Patentlösung für die Zukunft geben wird, braucht es aus seiner Per-spektive viel Experimente, Ausprobieren und Testen (vgl. Interview GB4, Zeile 897 – 906). Wie der Gemeindeberater 2 vergleicht er die Schrumpfungsprozesse in Gemeinden mit den Phasen der Trauer (vgl. Interview GB4, Zeile 76 - 81), die eine Gemeinde durchleben muss. Insgesamt vergleicht er das Kirchenverständ-nis der Kirche mit einem Verein oder so etwas wie ein erweitertes Wohnzimmer, wobei es aus seiner Sicht hier auch noch andere Möglichkeiten geben könnte (vgl. Interview GB4, Zeile 600 – 609). Als Ziel seiner Beratungen mit schrumpfenden Gemeinden formuliert er, damit konstruktiv und gestalterisch umgehen zu wol-len (vgl. GB4, Zeile 118 – 124).

Gemeindeberaterin 5

Die Gemeindeberaterin 5 ist Gemeindepädagogin und arbeitet zum Zeitpunkt des Interviews auf einer halben Stelle als Referentin im Gemeindedienst und ist in ihrem Kirchenkreis in Ostdeutschland zuständig für die Gemeindeberatung. Sie ist zum Zeitpunkt des Interviews 59 Jahre alt.

In den anstehenden Veränderungs- und Schrumpfungsprozessen in der Kirche ist ihr besonders wichtig, dass es dabei eine gute Kommunikation und Verstän-digung zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden und einen res-pektvollen Umgang miteinander gibt (vgl. Interview GB5, Zeile 642 – 653). Au-ßerdem sind für sie Transparenz und gute Information sowie die Beteiligung der Betroffenen ein wesentliches Anliegen in diesen Prozessen (vgl. Interview GB5, Zeile 1085 – 1089). In jedem Fall geht sie davon aus, soweit möglich die Ressour-cen der Betroffenen zu nutzen (vgl. Interview GB5, Zeile 1082 – 1085).

Gemeindeberater 6

Der sechste Interviewpartner aus der Gemeindeberatung ist Theologe und arbei-tet hauptamtlich als Gemeindepfarrer in einer Landgemeinde einer ostdeutschen Landeskirche. Die Gemeindeberatung übt er bereits seit mehreren Jahren in

seinem Kirchenkreis im Rahmen einer nebenberuflichen Beauftragung aus. Zur Zeit des Interviews ist er 54 Jahre alt.

Der Befragte sieht in einem organisationalen Schrumpfungsprozess einer Kirchengemeinde ebenfalls Parallelen zum Trauerprozess und betont insbesondere die Notwendigkeit einer aktiven Gestaltung des Abschieds in diesem Prozess z.B. durch Rituale (vgl. Interview GB6, Zeile 96 – 106). Im Beratungsprozess schrumpfender Gemeinden ist ihm wichtig, den Blick der Betroffenen immer wieder darauf zu lenken, dass sich auch in solchen Veränderungsprozessen Gestaltungsspielräume ergeben können (vgl. Interview GB6, Zeile 560 – 580).

Gemeindeberater 7

Der Gemeindeberater 7 ist in dieser Gruppe der einzige Interviewpartner, der als Finanzwirt einen Grundberuf jenseits der Theologie oder Gemeindepädagogik ausübt. Er leitet zum Zeitpunkt des Interviews eine kirchliche Verwaltungsstelle auf Kirchenkreisebene und übt das Amt des Gemeindeberaters nebenamtlich aus. Er ist 46 Jahre alt und gehört einer ostdeutschen Landeskirche an.

Auch er vergleicht Schrumpfungsprozesse in Kirchengemeinden mit Trauerprozessen (vgl. Interview GB7, Zeile 7 – 19). Er selbst sieht die derzeitige Schrumpfung der Kirche eher gelassen. Seiner Ansicht nach gab es immer wieder einmal ähnliche Phasen in der Kirchengeschichte, ohne dass die Kirche dadurch existenziell geschädigt wurde. Stattdessen vertraut er auf seinen Glauben und darauf, dass der Geist Gottes weht, wo er will. Aus diesem Blickwinkel betrachtet haben für ihn damit auch kleinere Einrichtungen eine Zukunft (vgl. Interview GB7, Zeile 780 – 783).

Nach dieser kurzen Vorstellung der an der Untersuchung beteiligten Organisationen und Personen folgt im nächsten Unterkapitel die detaillierte Darstellung der Ergebnisse der Kategorienbildung.

5.2 Ergebnisse der Kategorienbildung

Die Ergebnisse der Kategorienbildung werden entlang der sieben thematischen Hauptkategorien der Untersuchung, wie sie im Kapitel 4.2.3 überblicksartig aufgezeigt wurden, gegliedert. Dabei wird aus Gründen der Übersichtlichkeit zu Beginn eines jeden Abschnitts die entsprechende Hauptkategorie jeweils mit allen sich darunter befindenden Kategorien, Subkategorien, usw. tabellarisch dargestellt. Daran anschließend werden die jeweiligen Ergebnisse detailliert erläutert.

5.2.1 Hauptkategorie: Prozessverlauf

Die Hauptkategorie Prozessverlauf beinhaltet folgende weitere Kategorien:

Kategorie	Subkategorie	Sub-Subkategorie
Entstehungsphase	inhaltliche Aspekte	prekäre Situationen
		erste Schrumpfungshinweise
	zeitliche Aspekte	relativ frühzeitig – sich bereits anbahnend
		relativ spät - überraschend
Schrumpfungsphase		
Bewältigungsphase	Vorgenommene Veränderungen	keine – laufen lassen
		Anpassung beim inhaltlichen Konzept
		Anpassung beim Personal
		Anpassung bei der Arbeitsorganisation
		Anpassung im Finanzbereich
		Neuaufstellung der Einrichtung
		Fusion
	Folge- u. Nebenwirkungen und der Umgang damit	
Konsolidierungsphase		

Die erste Hauptkategorie bezieht sich auf den Prozessverlauf von organisationalen Schrumpfungsprozessen. Dieser Verlauf kann explizit über die Kategorien *Entstehungsphase*, *Bewältigungsphase* und *Konsolidierungsphase* abgebildet werden. Bei der Datenauswertung hat sich gezeigt, dass es zwischen den codierten Textstellen im Bereich der Entstehungs- und der Bewältigungsphase Überschneidungen gibt, die sich auf einen konkreten Schrumpfungsauslöser (z.B. den Kürzungsbeschluss einer Synode) oder den (ersten) Schrumpfungsakt (z.B. die Umsetzung eines Kürzungsbeschlusses in Form einer konkreten Stellenkürzung) beziehen. Aus diesem Grund wurde zur deutlicheren Abgrenzung der Entstehungs- und Bewältigungsphase im Nachgang der Kategorienbildung eine „Schrumpfungsphase“ eingeführt.²⁶ Somit können zunächst einmal folgende

²⁶ Die Schrumpfungsphase hat sich bei der Auswertung der Kategorien aus der Abgrenzung der Entstehungs- und Bewältigungsphase ergeben und wurde nicht nochmals rückwirkend explizit in das Kategoriensystem eingearbeitet.

vier allgemeine Phasen im Prozessverlauf einer organisationalen Schrumpfung festgehalten werden:

Abb. 15: Prozessverlauf – vier Phasen der Schrumpfung



(Quelle: eigene Darstellung)

Zwischen den Prozesskategorien gibt es fließende Übergänge, sodass die Grenzen zwischen den einzelnen Phasen generell nicht immer ganz scharf zu markieren sind und sich in der Praxis überschneiden können. Mit diesem Phasenverlauf wird ein theoretisches Modell aufgezeigt, das dazu dienen kann, die erlebte Organisationspraxis in ihrer tatsächlichen Komplexität zu reduzieren, um sie damit besser erklären und verstehen zu können.

Nach diesen Vorklärungen schließt sich im Folgenden eine detaillierte Vorstellung der vier Phasen einer organisationalen Schrumpfung an. Alle Phasen werden mit entsprechenden Beispielzitaten aus den Interviews veranschaulicht.

5.2.1.1 Entstehungsphase

Unter der Entstehungsphase ist der Zeitraum vor der eigentlichen und faktischen organisationalen Schrumpfung zu verstehen. Im Material zeigt sich, dass es bereits in dieser Phase innerhalb der Organisation zu potenziell ernststen Schwierigkeiten kommen kann. Wesentliche Ergebnisse in dieser Richtung werden in den beiden Subkategorien *inhaltliche Aspekte* sowie *zeitliche Aspekte* differenziert aufgezeigt.

Inhaltliche Aspekte

Die Ergebnisse dieser Subkategorie können nochmals in die beiden Sub-Subkategorien *prekäre Situation* und *erste Schrumpfungshinweise* unterschieden werden. Der Unterschied zwischen diesen Kategorien besteht darin, dass in der Kategorie *prekäre Situation* alle benannten problematischen Situationen, die die Organisation im Vorfeld der Organisationsschrumpfung beschäftigt haben, gesammelt wurden. Differenziert davon wurden die problematischen Situationen, die konkret schon auf eine mögliche Schrumpfung hinweisen oder als möglicher Auslöser oder Beginn einer konkreten Schrumpfung interpretiert werden konnten, in die Kategorie *erste Schrumpfungshinweise* eingeordnet.

Kennzeichen einer sich anbahnenden oder bereits vorhandenen *prekären Situation* in der Organisation sind z.B. finanzielle Engpässe oder häufig wechselnde Mitarbeitende. Der folgende Ausschnitt stammt aus einem Interview mit einem ehrenamtlichen Vorstandsmitglied eines für eine große Region zuständigen Erwachsenenbildungswerks (Organisation 1) und beschreibt den finanziellen Aspekt.

„Ja, es war ständig immer ein, ja, doch immer eine Sache, die von starken Verhandlungen mit den Kirchenkreisen geprägt war. Weil einfach es permanent um Finanzen auch ging.“
(Interview 1.1 EA, Zeile 37 – 40)

Hier wird deutlich, dass die angespannte Finanzsituation vom Vorstand des Bildungswerks nicht als überraschend auftretendes Problem, sondern als eine Art Dauerverhandlungsthema mit den beteiligten Kirchenkreisen (= Mitgliedsorganisationen) wahrgenommen wurde.

An einem Beispiel aus der Organisation 2 soll ein weiterer Aspekt verdeutlicht werden. Die erst nach der Schrumpfung neu eingestellte Leiterin eines Erwachsenenbildungswerks (EBW)²⁷ in einer ländlichen Region beschreibt und begründet aus ihrer Sicht darin den früheren ständigen Personalwechsel und seine negativen Auswirkungen auf die Einrichtung.

„Also und damit begann schon ein Bröckeln und ein ständiger Wechsel. Das heißt, die früheren Kollegen, Kolleginnen sowohl in der Leitung, die, jetzt sag ich mal, die zweiten, ähm haben sich in dieser Arbeit nicht wohl gefühlt und haben permanent gewechselt. Die hatten phasenweise alle halben Jahre jemand neues da drin. Und ähm das hat nicht zunächst einmal zum Volumen-Schrumpfen von den Personalstellen geführt, aber zu einem enormen Schrumpfen der Akzeptanz und der Ausstrahlung und der Wirkung.“
(Interview 2.1 L, Zeile 87 – 95)

Die neue Leiterin schildert in diesem Interviewausschnitt ihre Sicht der prekären Personalsituation, in der sich ihrer Einschätzung nach die Einrichtung vor ihrer Einstellung befand. Ihrer Beobachtung nach hatte der ständige Personalwechsel zunächst keine direkte Auswirkung auf die Verringerung von Personalstellen. Gleichzeitig stellt sie einen Satz weiter eine mit der damaligen schwierigen Personalsituation zusammenhängende Abnahme der Akzeptanz, Ausstrahlung und Wirkung der Einrichtung fest und macht damit eine Aussage, die so bereits in die nächste Sub-Subkategorie *erste Schrumpfungshinweise* gehört. Dieser Interviewausschnitt zeigt zudem, dass vermeintlich deutliche Hinweise ggf. erst in der Retrospektive als solche zu erkennen sind. Die Befragte konstatiert im Rückblick auf die frühere schwierige Situation in ihrer Einrichtung ein Schrumpfen der Akzeptanz, der Ausstrahlung und der Wirkung und begründet dies mit dem häufigen Personalwechsel. Gleichzeitig unterscheidet sie diese „Wirkungs-

²⁷ Der Begriff Erwachsenenbildungswerk wurde von einigen der Interviewten in der Kurzform EBW verwendet.

Schrumpfung“, die sie zunächst einmal auf Faktoren wie Akzeptanz, Ausstrahlung und Wirkung bezieht, von einer expliziten Schrumpfung der Organisation in Form einer „Volumen-Schrumpfung“, worunter sie zunächst einmal eine Personalreduzierung versteht (vgl. auch Interview 2.1 L, Zeile 92 – 104).

In manchen der Fälle können somit bei genauerem Hinsehen in einem frühen Stadium konkrete *erste Schrumpfungshinweise* entdeckt werden. Unter dieser Kategorie beschreiben die Befragten beispielsweise einzelne Angebote, die nicht mehr ausreichend nachgefragt werden oder erst gar nicht mehr zustande kommen, sowie andere Situationen, in denen von einer Reduzierung, von Abbau oder, wie im Interview 1.1 (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 55 – 56), von einem permanenten Defizit die Rede ist. Die neue Leiterin eines kleinstädtischen Erwachsenenbildungswerks aus der Organisation 6 spricht in diesem Zusammenhang von einer möglichen Entwicklung hin in die Bedeutungslosigkeit.

„Also das mit der Bedeutungslosigkeit, ähm, (...) ich denke, das ist / hat, das ist ne Ent-, Entwicklung, da ist es schwierig jetzt jemand konkretes, also mit dem, mit dem, dass es so viele Player mehr gibt, auf dem Markt. (...) Ich (...) man hat halt festgestellt, manches kommt nicht zustande, aber ob es analysiert worden ist, warum das so ist oder ob das halt blöd ist, das interessiert halt keinen, ich, ich weiß es nicht.“

(Interview 6.1 L, Zeile 664 – 671)

Hier wird von der Interviewten der Weg der betroffenen Einrichtung in Richtung Bedeutungslosigkeit als mögliche Folge einer fehlenden bzw. unzureichenden Analyse der Marktsituation beschrieben, und es wird festgehalten, dass manche Angebote nicht mehr zustande gekommen sind.

Deutlich wird in den Interviews, dass diese ersten Hinweise auf eine mögliche Schrumpfung in vielen Fällen vorhanden sind, in der Regel aber erst retrospektiv als solche interpretiert werden. Damit kommt neben den inhaltlichen Aspekten, die in der Entstehungsphase einer Organisationsschrumpfung eine wichtige Rolle spielen, der zeitliche Aspekt in den Blick.

Zeitliche Aspekte

Neben der Entwicklung und Wahrnehmung prekärer Situationen bzw. erster Schrumpfungshinweise spielt in der Entstehungsphase einer Organisations-schrumpfung die Subkategorie *zeitliche Aspekte* eine wichtige Rolle. Im Material wird sichtbar, dass es wesentlich auf den Zeitpunkt ankommt, wann eine prekäre Situation in der Organisation wahrgenommen und als potenzieller Schrumpfungshinweis bzw. als in irgendeiner Form problematische Situation für die Organisation verstanden wird. Aus Sicht der Interviewpartnerinnen und -partner macht es einen großen Unterschied, ob dies relativ frühzeitig erkannt (Sub-Subkategorie *relativ frühzeitig – sich bereits anbahnend*) oder ggf. übersehen und verdrängt wird, bzw. ob die prekäre Situation kurzfristig und eher überraschend auf-taucht (Sub-Subkategorie *relativ spät – überraschend*).

Frühzeitiges Erkennen ermöglicht frühes, reflektiertes und dosiertes Gegensteuern ohne sehr hohen Zeitdruck. Das folgende Zitat aus dem Interview mit der langjährigen Einrichtungsleiterin der Organisation 1 zeigt beispielhaft auf, was mit einem frühzeitigen Erkennen gemeint ist. Sie erzählt von einem bereits mehrere Jahre in der Einrichtung vorhandenen und erkannten Finanzierungsproblem mit den Geldgebern.

„Wenn man eh nur so wenig ist, ähm da noch schrumpfen muss, ähm, das kam nicht direkt aus heiterem Himmel. Weil einfach diese, diese Unsicherheit mit unseren Geldgebern ja immer im Raum stand. Das war schon mir gesagt worden bei meinem Vorstellungsgespräch.“

(Interview 1.2 L, Zeile 224 – 228)

Neben der frühen Erkenntnis des sich abzeichnenden grundlegenden Zahlungsproblems der Kirchenkreise wird hier deutlich, dass sich der Vorstand bereits lange darüber im Klaren war und dass mit der schwierigen Finanzsituation offen umgegangen wurde, sodass dieses Thema auch im Vorstellungsgespräch mit der neuen Leiterin angesprochen werden konnte.

Wird die prekäre Situation spät erkannt oder kommt sie relativ überraschend, kann es aufgrund des vorliegenden Materials schneller zu einem Zeit- und Handlungsdruck kommen. Dies scheint insbesondere dann der Fall zu sein, wenn es um einen plötzlichen und massiven Rückgang z.B. von Ressourcen geht. Der Leiter einer großen überregionalen Erwachsenenbildungseinrichtung (Organisation 4) hat diese „Überraschung“ erlebt, als nach einer Landtagswahl die neue Regierung die staatliche Förderung der Erwachsenenbildung unvorhersehbarerweise um 50 % gekürzt hat und zudem parallel dazu die kirchlichen Zuschüsse ebenfalls erheblich gekürzt wurden.

„2005 hat das Land 50 % der Zuschüsse geschnitten/ gestrichen. Das war ein Schlag, von einem Tag auf den anderen 50 % halben, also die Gesamtförderung. Und dann kam noch mal von ähm (unv.) der Kirche 35 % fast im gleichen Zeitraum so 2007/2008.“

(Interview 4.1 L, Zeile 127 – 131)

Die Gründe für ein spätes Erkennen oder das überraschende Auftreten einer potenziellen Schrumpfung können vielfältig sein. Wie eben dargestellt, kann es unvorhersehbare Ereignisse wie den überraschenden Wechsel in der Landesregierung und damit einen grundsätzlichen Wechsel in der staatlichen Förderpolitik geben oder es schrumpfen z.B. Zielgruppen, Angebot und Nachfrage so langsam und unauffällig, dass eine Schrumpfung leicht übersehen werden kann (Organisation 2). Daneben gibt es in einem Fall (Organisation 6) Hinweise auf die Verdrängung durch das frühere Leitungspersonal. In angedeuteten Spuren des Interviews lässt sich auch auf eine bewusste Vertuschung von Schrumpfsanzeichen als praktizierte Möglichkeit schließen (vgl. Interview 6.1, Zeile 654 – 660).

Zusammenfassend betrachtet ist die Entstehungsphase durch inhaltliche und zeitliche Aspekte gekennzeichnet, die die Entstehung einer Organisations-

schrumpfung begünstigen und unterstützen, ggf. aber auch verhindern können. Neben allgemeinen prekären Situationen in einer Organisation lassen sich teilweise und eher retrospektiv erste Schrumpfungshinweise erkennen. Dabei spielt der zeitliche Aspekt eine wichtige Rolle. Je nachdem, wie frühzeitig oder spät erste Hinweise erkannt werden, kann das den Handlungsspielraum in der Organisation erweitern oder eingrenzen.

5.2.1.2 Schrumpfungsphase

Im Material zeigt sich am Ende der Entstehungsphase ein fließender Übergang in die anschließende eigentliche Schrumpfungsphase²⁸. In dieser Phase wird die organisationale Schrumpfung deutlich sichtbar. Sie kann nach der erhobenen Datenlage aus einem oder mehreren initialen und zusammenwirkenden Ereignissen bestehen, wodurch die Schrumpfung letztlich ausgelöst bzw. umgesetzt wird. Die Leiterin der Organisation 3, einer überregionalen Arbeitsstelle für die evangelische Erwachsenenbildung, markiert dieses auslösende Ereignis mit einem Sparbeschluss ihrer Landessynode, nachdem die dort vorhandenen gesamt-kirchlichen Dienste gemeinsam den Betrag von einer Million Euro einzusparen hatten.

„Ich war, also es war 2010 glaube ich, bei der, hat die Synode entschieden, dass, ähm, in dem Bereich der gesamt-kirchlichen Dienste 1 Million Euro eingespart werden müssen.“
(Interview 3.2 L, Zeile 37 – 40)

Gleichzeitig findet die Schrumpfung vielfach als ein länger andauernder Prozess statt, der sich unmittelbar auf das beschriebene initiale Ereignis bezieht. Dieser Prozess kann bereits in der Entstehungsphase beginnen und sich ggf. über die Schrumpfungsphase hinaus bis in die nachfolgende Bewältigungsphase hinein fortsetzen. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn eine initiale Schrumpfung wie z.B. eine einschneidende Finanzkürzung nur über eine weitere Schrumpfung in einem anderen Bereich wie z.B. durch eine Stellenkürzung zu bewältigen wäre. Der im oben zitierten Interviewausschnitt beschriebene Einsparungsbeschluss der Landessynode wurde beispielsweise erst nach zwei Jahren durch eine einschneidende Stellenkürzung im Bereich der Evangelischen Erwachsenenbildung konkretisiert und anschließend umgesetzt.

„Ich war da, glaube ich, 2 Jahre hier, als der Beschluss war, bevor das dann um / angefangen wurde, umzusetzen, gingen noch mal 2 Jahre ins Land, und dann war relativ schnell klar, dass es den Bereich Erwachsenenbildung hauptsächlich treffen würde. (...) Eine Stelle wurde in der Frauenarbeit eingespart, aber dann gab es Verschiebungen, weil man gesagt hat, man kann jetzt die Frauenarbeit da nicht so schröpfen. Bei der

²⁸ Die Schrumpfungsphase hat sich als zusätzliches Ergebnis aus der Auswertung der codierten Interviewstellen aus den beiden Kategorien Entstehungsphase und Bewältigungsphase ergeben. Sie wurde zur weitergehenden inhaltlichen Differenzierung sowie aus Gründen einer transparenten Nachvollziehbarkeit nachträglich in das Phasenmodell eingeführt.

Erwachsenenbildung hat man das nicht so gesagt. Da hat nie gesagt, man kann die nicht, ähm, von 5 auf 1. Das war irgendwie so mehr oder weniger gesetzt, als ob das gewollt ist.“
(Interview 3.2 L, Zeile 53 – 69)

Wie sich im Material zeigt, hat sich diese Stellenkürzung²⁹ insgesamt über mehrere Jahre hingezogen und wurde mit der Etablierung einer neuen Struktur in der untersuchten Einrichtung beendet.

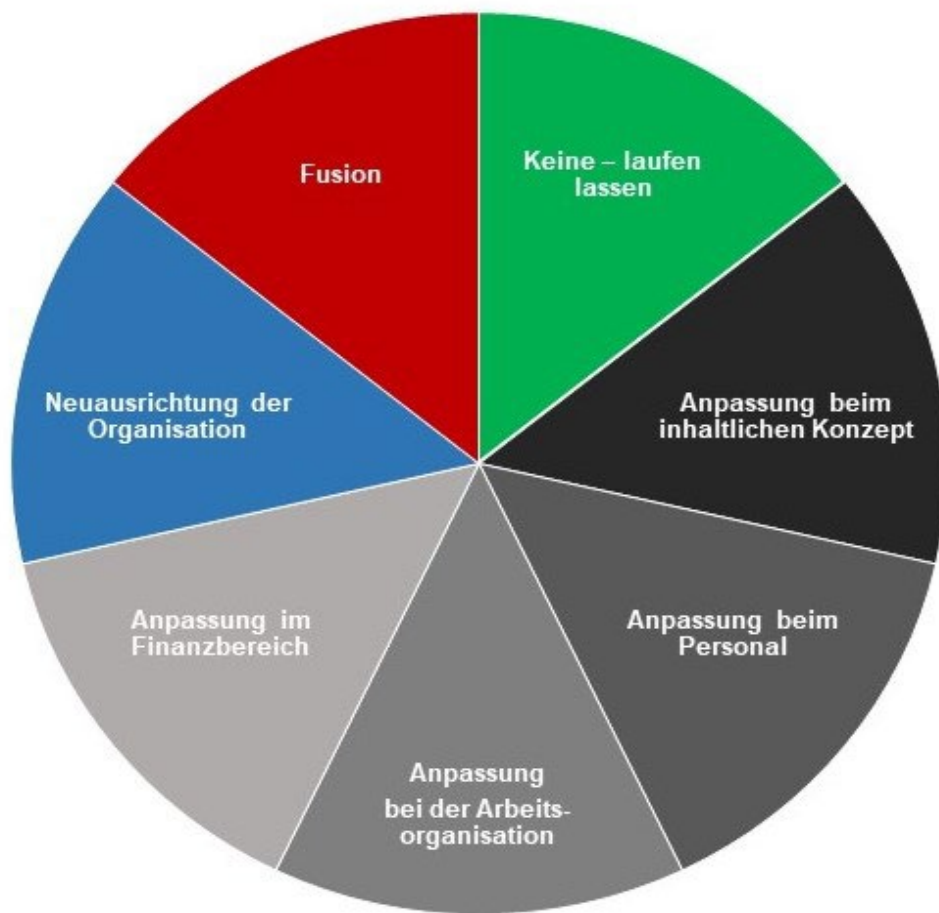
Zusammenfassend wird an diesem Beispiel deutlich, dass sich die Schrumpfungphase sowohl auf ein initiales Ereignis als auch auf einen längeren Prozess beziehen kann und dass es Überlappungen mit der vorhergehenden Entstehungsphase und der nachfolgenden Bewältigungsphase geben kann.

5.2.1.3 Bewältigungsphase

Der Übergang von der eigentlichen Schrumpfung hin zur Bewältigungsphase zeigt sich im Material an den Stellen, in denen in der Organisation die Frage relevant wird, wie mit der Schrumpfung weiter umgegangen, wie sie bewältigt werden soll. Dabei ergeben sich aus dem Datenmaterial abhängig vom bisherigen Verlauf und Umfang der Schrumpfung unterschiedliche Bewältigungsmöglichkeiten. In der vorliegenden Untersuchung konnten in der Subkategorie *vorgenommene Veränderungen* insgesamt sieben Formen der Bewältigung als Sub-Subkategorien herausgearbeitet werden. Die folgende Grafik stellt die Bewältigungsformen übersichtlich dar. Daran anschließend werden diese kurz beschrieben und mit Beispielen aus den Interviews illustriert.

²⁹ In den Evangelischen Landeskirchen ist es übliche Praxis bei Stellenkürzungen aus Einsparungsgründen weitgehend auf Kündigungen zu verzichten. I.d.R. werden diese Stellen erst gestrichen, wenn die betroffenen Mitarbeitenden die Stelle wechseln oder in den Ruhestand gehen.

Abb. 16: Sieben Formen der Bewältigung



(Quelle: eigene Darstellung)

Keine – laufen lassen

Eine Bewältigungsform, die im Material sichtbar wird, lässt sich als „keine – laufen lassen“ bezeichnen. Bei den Interviewpartnerinnen und -partnern aus entsprechenden Organisationen zeigt sich, dass auf die sich vollziehende Schrumpfung nicht aktiv reagiert wird. Stattdessen scheint es, als ob innerhalb der betroffenen Organisation alles „ganz normal“ weiterläuft.

Die schon einmal zitierte neue Bildungswerksleiterin (Organisation 6) interpretiert diese Entwicklung in ihrem Bildungswerk rückblickend als schleichenden Prozess.

„Ich (...) man hat halt festgestellt, manches kommt nicht zustande, aber ob es analysiert worden ist, warum das so ist oder ob das halt blöd ist, das interessiert halt keinen, ich, ich weiß es nicht. Dann gelang halt mal wieder was, also, ähm, wie du schon gesagt hast, es ist schwie/ schwer, weil (unv.) für mich schleichender Prozess ist, da wirklich zu sagen.“
(Interview 6.1 L, Zeile 667 – 674)

In diesem Zitat wird deutlich, dass aufgrund der langsamen und schleichenden Entwicklung die Schrumpfungproblematik nicht wahrgenommen wird und deshalb auch kein Handlungsbedarf gesehen wird.

Bei vier weiteren Bewältigungsformen deuten sich im empirischen Material Anpassungsstrategien an. In den Interviews zeigt sich, dass die Organisationen graduelle Veränderungen wahrnehmen, auf die sie mit unterschiedlichen Anpassungsformen reagieren, um damit die jeweils als notwendig wahrgenommenen Anpassungen vorzunehmen.

Anpassung beim inhaltlichen Konzept

Eine erste Bewältigungsform der Anpassung kann als *Anpassung beim inhaltlichen Konzept* verstanden werden. In einer Organisation wird beschrieben, dass die Einrichtungskonzeption im Hinblick auf die zurückgehenden Finanzmöglichkeiten angepasst wurde (vgl. Organisation 1, Interview 1.1 EA, Zeile 124 – 126). Andere Organisationen thematisieren, dass das Angebot in bestimmten Programmbereichen reduziert wurde (vgl. Organisation 4, Interview 4.1 L, Zeile 214 – 217) oder dass das Angebot auf spezielle Zielgruppen konzentriert wurde. Eine Mitarbeiterin aus einem überregionalen Bildungswerk (Organisation 1) hat das zusammenfassend wie folgt beschrieben:

„Also weniger Veranstaltungen, weniger eigene Veranstaltungen. Ähm. Eine stärkere Konzentration darauf, mit welchen Gruppen wollen wir arbeiten. Also ich sage mal so, die Gemeindegruppe, die Frauenhilfe oder so eher nicht mehr. Allenfalls noch eine Fortbildung für ein Presbyterium, ähm, weil das die Entscheidungsträger sind.“
(Interview 1.3 MA, Zeile 382 – 388)

Hier zeigt sich deutlich, dass in der Organisation die Notwendigkeit wahrgenommen wird, die inhaltliche Arbeit stärker daran auszurichten, wie das künftige Überleben der Organisation abgesichert werden kann. Im Ausschnitt wird vor diesem Hintergrund die Entscheidung legitimiert, die Fortbildung für die Presbyterien, die als Entscheidungsträger der Mitgliedseinrichtungen eine wichtige Rolle bei der Finanzierung der Erwachsenenbildung spielen, weiterzuführen. Neben inhaltlichen Reduktionen und Veränderungen spielt bei der Bewältigungsform der Anpassung des inhaltlichen Konzeptes im empirischen Material der Ausbau von unterschiedlichen Kooperationen und das verstärkte Netzwerken eine wichtige Rolle. So beschreibt die Leiterin eines sehr kleinen Bildungswerks Kooperationen als Überlebensnotwendigkeit:

„Und ähm, also dieses, dieses Netzwerken und dieses wirklich verbundene Arbeiten, kirchlich und außerkirchlich, konfessionell gebunden und nicht konfessionell gebunden, ist in verringerten, also verkleinerten Strukturen überlebensnotwendig.“
(Interview 2.1 L, Zeile 703 – 707)

Anpassung beim Personal

Eine zweite im Material sichtbar werdende Bewältigungsform kann *als Anpassung beim Personal* bezeichnet werden. In den befragten Organisationen wird diesbezüglich der Abbau von Stellen oder Stellenanteilen thematisiert, deren Ausprägung im Material allerdings variiert. So beschreiben die Interviewpartner und -partnerinnen aus Organisation 1, dass eine ganze theologisch-pädagogische Stelle gestrichen wurde (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 179 – 182). In Organisation 3 wird beschrieben, dass das Personal von fünf Vollzeitstellen auf eine reduziert werden musste (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 66 – 69). In Organisation 4 wird die Kürzung von vier Vollzeitstellen auf vier halbe Stellen beschrieben:

„Ja, vier Vollzeitstellen, ähm, im Bereich der Pädagogen und ähm, haben heute (unv.) vier halbe Stellen. Das ist ziemlich genau halbiert, was damals eben alles verloren gegangen ist, ja.“

(Interview 4.1 L, 140 – 143)

Über alle Organisationen des Samples hinweg zeigt sich, dass die Reduzierungen prozentual weit auseinander liegen und in den o.g. Beispielen von 30 % über 50 % bis hin zu 80 % der theologisch-pädagogischen Stellen betreffen. Dazu kommen in Einzelfällen zusätzlich weitere Kürzungen im Verwaltungsbereich sowie bei Honorarkräften. Auch wenn es sich dabei um weniger große Reduzierungen handelt, werden deren Auswirkungen, wie das anschließende Beispiel aus einer kleineren Bildungseinrichtung (Organisation 5) zeigt, vor Ort sehr folgenreich wahrgenommen. Die Leiterin berichtet über eine „Ehrenamtliche“, die für die Statistikabrechnung des Bildungswerks Geld in Form eines Honorars bekommen hat, was durch die Anpassungsnotwendigkeiten wegfallen musste.

„Na ja, die Dame, die die Statistik gemacht hat, die hat die, quasi dieses Ehrenamt verloren, und damit auch das Geld. Ähm (...) Nen Honorar/ genau. Es war ein Honorar, genau. Ähm. Für mich war es eine Entlastung. Absolut. Ich habe das sehr gemerkt.“

(Interview 5.1 L, Zeile 623 – 631)

In dieser kleinen Bildungseinrichtung schlägt die Personalanpassung bis auf die Ebene der ehrenamtlich Tätigen mit einem kleinen Honorar durch und trägt dadurch, wie der Interviewausschnitt zeigt, zu einer Arbeitsbelastung der verbliebenen Hauptamtlichen bei.

Anpassung in der Arbeitsorganisation

Eine weitere Bewältigungsform lässt sich als *Anpassung der Arbeitsorganisation* beschreiben. Hier werden unterschiedliche Möglichkeiten der Umorganisation von bestehenden Arbeitsprozessen beschrieben.

In einigen Organisationen wird die Umverteilung der vorhandenen Arbeit als Strategie genannt (z.B. von drei auf zwei Mitarbeitende). Eine Einrichtungsleiterin, aus deren Dreier-Team eine Stelle reduziert werden musste (Organisation 1), schildert das aus ihrer Sicht folgendermaßen:

„Ja, wir mussten ja die ganzen Arbeiten, die der Kollege gemacht hatte, auf, auf, ähm, von drei Köpfen auf zwei verteilen. Also, die Kollegin und ich, wir haben halt versucht, diese ganzen Arbeiten irgendwie, ähm, zu übernehmen, das neu zu organisieren.“
(Interview 1.2 L, Zeile 506 – 510)

Mit der Umverteilung wird eine, für alle Mitarbeitenden spürbare Arbeitsverdichtung beschrieben. Diese hat bei der theologisch-pädagogischen Mitarbeiterin der Organisation 1 zu dem Eindruck geführt, dass in dem Zusammenhang ihre Verwaltungstätigkeiten merklich zugenommen haben (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 145 – 147).

Ein weiterer, mehrfach im Material genannter Aspekt im Bereich der Anpassung in der Arbeitsorganisation ist eine vom pädagogischen Personal wahrgenommene Verschiebung weg von selbst durchgeführten Bildungsveranstaltungen hin zur Organisation von Bildung, also zu mehr Bildungsmanagement. Statt vor Ort in vielen einzelnen Kirchengemeinden Vorträge oder Seminare zu halten, wird aus Kapazitätsgründen die vorhandene Zeit in die Unterstützung von Kirchengemeinden investiert, damit diese ihre Bildungsveranstaltung selbst organisieren können (vgl. Organisation 1, Interview 1.3 MA, Zeile 390 – 396; Organisation 2, Interview 2.1 L, Zeile 767 – 768) . Für eine langjährige interviewte Erwachsenenbildnerin erscheint diese Rollenveränderung hin zur Bildungsmanagerin nicht einfach zu sein. Deutlich wird das im folgenden Interviewausschnitt:

„Also, ähm, wobei, da kann man natürlich darüber streiten, aber wenn ich, ähm, für eine Gemeinde ähm Referenten für, für zwei Abende zum Thema Demenz, ähm, organisiere, das ist für mich noch nicht genuin pädagogische Arbeit. Das ist für mich Organisation und, ähm, ja, Management (lacht) oder so etwas. Ähm. Und, also so die, die wirklich eigene pädagogische Tätigkeit, die reduziert sich. Das, was am ehesten hinten runterkippt.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 393 – 399)

Diese Aussage weist darauf hin, dass es sich bei der Anpassungsleistung von der Erwachsenenbildnerin hin zu Bildungsmanagerin nicht nur um eine Anpassung auf der Ebene der Arbeitsorganisation handelt. In Falle der Rollenveränderung von pädagogischen Mitarbeitenden geht es weit darüber hinaus bzw. viel tiefer in Richtung einer Veränderung der beruflichen Identität.

In drei anderen Organisationen haben sich darüber hinaus weitere Anpassungen der Arbeitsorganisation in anderen Bereichen ergeben. In der Organisation 2 wird von einer notwendigen Flexibilisierung bei den Arbeitszeiten der verbliebenen Mitarbeitenden (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 588 – 600) oder der Ausstattung mit bisher nicht üblichen „Dienst-Handys“ (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 581 – 588) berichtet. Im Interview mit dem Leiter der Organisation 4 wird deutlich, dass in dieser Organisation versucht wurde, verloren gegangenes Personal und verloren gegangene Finanzen durch verstärktes Setzen auf fremdfinanzierte Projekte auszugleichen (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 148 – 151). Darüber konnten in mehreren Organisationen Veränderungen der Grundstruktur beobachtet werden. Im Fall

der Organisation 4 hieß das, dass sich die Erwachsenenbildung faktisch aus der Fläche in einige städtische Zentren zurückgezogen hatte (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 235 – 241), im Fall der Organisation 3 musste die Arbeitsebene von vier großen und nicht mehr durch hauptamtliches Personal versorgten Regionen auf die kleinflächigere Dekanatsebene und nebenberufliches Personal verlagert werden (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 89 – 94).

Mehrere der eben benannten Aspekte kommen in einzelnen untersuchten Einrichtungen auch als Kombination vor. Eindrücklich zeigt das der folgende Interviewausschnitt aus der Befragung des Leiters der Organisation 4:

„Na ja, die faktische, ähm, der faktische Rückzug aus der Fläche kann man so sagen. Obwohl formal gesehen das Regionalsystem immer noch existiert hat. Aber eben, ähm, mittlerweile (unv.) mit der halben Stelle mehr oder weniger auf ein, zwei, drei Orte, Projekte konzentriert, die dann teilweise auch sehr gut liefen, weiter und wir haben überhaupt viel Projekte gemacht in der Zeit.“

(Interview 4.1 L, Zeile 235 – 241)

Allein in diesem kurzen Abschnitt zeigen sich drei verschiedene Aspekte organisationaler Anpassungsleistungen. Dabei handelt es sich um den Rückzug aus der Fläche, die Konzentration auf bestimmte Orte und die Konzentration auf Projekte.

Anpassung im Finanzbereich

Die vierte und letzte Anpassungskategorie bei den Bewältigungsformen beinhaltet finanzielle Anpassungen. In der Organisation 1 konnte zunächst auf eigene Rücklagen zurückgegriffen werden (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 64 – 66). Darüber hinaus verweist das Material neben den oben bereits genannten Einsparungen durch Stellenabbau auf zwei weitere Möglichkeiten, die eigene Finanzlage anzupassen bzw. zu verbessern. Ein Bildungswerk (Organisation 1) hat versucht die eigenen Mitgliedsbeiträge neu aufzustellen und damit ein möglichst gerechtes und nachhaltiges Beitragssystem zu entwickeln.

„Wir haben ähm die Mitgliedsbeiträge noch einmal neu aufgestellt, also noch einmal neu durchgerechnet und versucht noch einmal gerechter aufzustellen, ähm, und wir hatten dabei Leute in den Leitungen der Kirchenkreise, die das auch getragen haben. Sodass wir jetzt seit ein paar Jahren, muss ich sagen, auch Ruhe an dieser Front haben.“

(Interview 1.2 L, Zeile 274 – 279)

Eine weitere Anpassung im Finanzbereich beschreibt der Leiter der Organisation 4 aus einem großen und landesweit agierenden Bildungswerk. Aus seiner Sicht ist es dieser Organisation gelungen, im größeren Umfang Drittmittel für Projekte einzuwerben. Der Leiter beschreibt diese Maßnahme im Interview wie folgt:

„Es heißt also zusätzlich, ähm, Geld reingespielt auf verschiedenen Ebenen. Was allerdings, das, ähm, zur Folge, dass, ähm, natürlich der Aufwand verwaltungsmäßig usw. total angestiegen ist. Die ganzen Projekte, die dann teilweise auch mehrjährig waren, das waren EU-Projekte und auch zum Teil mehrere große Bundesprojekte, die dann wie so eine Art Kompensation genutzt worden sind.“

(Interview 4.1 L, Zeile 241 – 248)

Diese Anpassungsleistung war aus Sicht des Interviewpartners so lange erfolgreich, wie die unselbständige Einrichtung die eigenen Finanzen und die Verwaltung flexibel und relativ autonom steuern konnte. Mit der Übernahme der Verwaltung durch eine landeskirchliche Verwaltungsstelle konnte die aufwändige Projektgenerierung und damit die Co-Finanzierung durch Drittmittel nicht weiter aufrechterhalten werden (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 250 – 265).

Neuausrichtung der Einrichtung

Die dritte Bewältigungsform nach dem Laufen lassen und den eben beschriebenen vier Anpassungsformen wurde in der Sub-Subkategorie *Neuausrichtung der Einrichtung* erfasst. Im Untersuchungs-Sample finden sich mehrere Einrichtungen, die diesen Weg beschritten haben. Zum Beispiel beschreibt die Leiterin der Organisation 2, dass ihr Bildungswerk kurz vor der Auflösung stand und von den beiden zuständigen Dekanen unter den Bedingungen einer radikalen Stellenkürzung (von 1,5 pädagogischen Stellen auf eine 0,5-Stelle) als ein zweijähriges „Projekt“ mit neuem Personal ganz neu aufgestellt wurde. Die neue Leiterin, die zum Zeitpunkt des Interviews die Leitung seit ungefähr zwei Jahren innehatte, formuliert die angespannte Situation damals wie folgt:

„Es war dann zum Schluss 150, also eine Reduzierung minus 100 %. Das ist eine, das ist eine Ansage. Das ist eine Ansage, ähm, und ähm, und das eben mit einem, mit einem Zeit (Unterbrechung durch Ehemann) mit einem Zeit, ähm, mit einer Zeitbegrenzung zunächst, nach 2 Jahren wollen wir sehen, ähm, wie das Ganze (Unterbrechung durch Ehemann) möchten wir sehen, wie das Ganze sich entwickelt. Ob wir denken, wie das Ganze sich weiterentwickelt und ob wir es überhaupt halten.“

(Interview 2.1 L, Zeile 125 – 132)

Hier wird sichtbar, dass dieses Bildungswerk vor einer existentiellen Krise stand und nach einer massiven Stellenkürzung (von 100 auf 33 % = von 1,5 auf 0,5 Stellen) eine letzte zweijährige Bewährungschance bekommen sollte. Die neue Leiterin konnte unter diesen Umständen kaum an die Gegebenheiten des früheren Bildungswerks anschließen, da es nach Aussage ihrer Vorgesetzten „komplett brach lag“ und mit der Neubesetzung der Leitungsstelle ein Neuaufbau ermöglicht werden sollte (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 14 – 18).

Als zweites Beispiel kann auf eine bereits oben erwähnte unselbständige Arbeitsstelle der evangelischen Erwachsenenbildung (Organisation 3), die personell um 80 % gekürzt wurde, Bezug genommen werden. Die Arbeit dieser Einrichtung war in ihrer bisherigen regionalen Struktur nicht mehr möglich. Im Material wird die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Konzeptes beschrieben, die

Erwachsenenbildungsarbeit auf der Dekanatebene unterhalb der Regionen zu verankern und dort bereits vorhandenes kirchliches Personal zusätzlich mit der Erwachsenenbildung zu beauftragen. Dazu war es notwendig, die jeweiligen Dekaninnen und Dekane zu gewinnen. Die Leiterin der Arbeitsstelle beschreibt diesen Prozess im Interview so:

„Und dann haben wir uns, ähm überlegt, ähm genau, welchen Nutzen, also Nutzenargumentation für die Dekanate, das zu tun, ähm, was, ähm, worst case, wenn es nicht so ist, also ein Konzept gebastelt. (...) Ähm, Und dann ging es los in die einzelnen Dekanate. Immer wenn einer von unseren Referenten in Ruhestand ging, es sind nicht alle gleichzeitig gegangen, so im Drei-Jahres-Rhythmus oder 4-Jahres-Rhythmus sind die gegangen. Immer dann, wenn diese (...) Dekanate quasi verwaist wurden, ab nächstem Jahr, bin ich losgezogen und habe dann, ähm / mit den Referenten noch zusammen, sind wir rumgereist zu den Dek / ähm, der Dekanin/Dekan und haben gesagt, so, wie sieht es aus, wen könnt ihr euch so vorstellen?“

(Interview 3.2 L, 136 – 150)

In diesem Interview wird ebenfalls deutlich, dass es in dieser Einrichtung mehrere Jahre gedauert hat, bis das neue Konzept endgültig im gesamten Bereich eingeführt werden konnte.

Fusion

Die letzte Bewältigungsform, die in der Untersuchung erhoben werden konnte, ist die Fusion. Damit wird der Zusammenschluss von zwei Erwachsenenbildungseinrichtungen zu einer Organisation beschrieben. Im Sample ist trifft dies auf die Organisation 7 zu. Diese wurde nach Darstellung des befragten ehemaligen Trägervertreters letztlich aufgelöst und mit einer anderen Einrichtung fusioniert. Im Interview spricht der Trägervertreter an der betreffenden Stelle davon, dass die Einrichtung „geschluckt“ wurde:

„Am Ende sind wir geschluckt worden, das ist jetzt die, ähm, evangelische Familiengeschichte da in B., ich habe nur im Moment nicht den Titel, aber das ist ja auch egal. Und, ähm, da haben einige von uns natürlich, wie das immer so ist, ähm, mitgemacht und haben auch einige leitende Posten bekommen, also (unv.), und andere wie ich und meine Stellvertreterin, (unv.) die hat noch ein bis/, die ist da noch in den Vorstand bei denen gekommen, aber letztendlich hatten wir eigentlich nichts mehr zu sagen, (unv.).“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 164 – 172)

Im Zitat wird deutlich, dass dieser Prozess aus der Sicht des Interviewpartners der unselbständigen Einrichtung von außen aufgezwungen wurde. Damit zeigt sich am Beispiel dieser Organisation aus der Untersuchung eine Variante der Bewältigungsform „Fusion“, die als „Zwangsfusion“ bezeichnet werden kann. Obwohl keine weiteren Fusionsvarianten im Rahmen der Untersuchung beschrieben wurden, ist davon auszugehen, dass daneben weitere Varianten wie z.B. freiwillig und zum gegenseitigen Nutzen eingegangene Fusionen möglich wären und, so zeigt die kirchliche Praxis (vgl. z.B. Pohl 2008), bereits praktiziert wurden. In jedem Fall stellt eine Fusion eine starke Intervention im Rahmen der

Bewältigung einer Schrumpfung dar – die Einrichtung „überlebt“ in gewisser Weise gerade dadurch, dass sie sich auflöst und in einem größeren Ganzen aufgeht bzw. damit verschmolzen wird.

Nach der Darstellung der vier Bewältigungsformen von organisationalen Schrumpfungsprozessen, die im vorliegenden Datenmaterial nebeneinander vorkommen, stellt sich im Anschluss die Frage, ob es darüber hinaus im Datenmaterial Hinweise auf mögliche Begründungen dafür gibt, warum im Einzelfall die jeweils eine oder andere Bewältigungsform zur Anwendung kam. Aus dem Material heraus lassen sich dazu unterschiedliche Hypothesen bilden. So scheint es beim Vergleich der Daten aus unterschiedlichen Organisationen, dass Mitarbeitende, die bereits viele Jahre in der Organisation arbeiten, eher zu einem vorsichtigen und reaktiven Anpassungshandeln tendieren (vgl. Organisation 1 und 5) und sich Mitarbeitende, die erst wenige Jahre in der Organisation arbeiten, eine Neuausrichtung leichter vorstellen können (vgl. Organisation 2, 3 und 6). Neues Leitungspersonal kann ggf. verdeckte, langsame Schrumpfungsprozesse eher wahrnehmen bzw. angehen (vgl. Organisation 6) und eher auf eine Neuausrichtung der Einrichtung zugehen als langjähriges Leitungspersonal (vgl. Organisation 2 und 3). Zudem scheinen langjährige Mitarbeitende, die mit der Schrumpfung die Organisation verlassen, im Vorfeld zunehmend weniger an den Zukunftsplanungen beteiligt zu werden (vgl. Organisation 3; Interview 3.1 MA, Zeile 492 – 497). Auch der mögliche Zeitdruck (hohes oder geringes Schrumpfungstempo oder langsames bzw. überraschend-schnelles Auftreten der Schrumpfung) sowie der Volumendruck (Umfang der notwendigen Schrumpfung, z.B. die Höhe des Einsparvolumens) scheint Einfluss auf die Bewältigungsform zu haben. So zeigt sich bei einer langsamen und über viele Jahre andauernden Schrumpfung im Datenmaterial der Organisation 6 die Bewältigungsform „nichts zu tun“ und bei einem überraschend auftretenden und kurzfristig umzusetzenden Einsparungsbeschluss am Beispiel der Organisation 4 die Notwendigkeit zu einer Neuausrichtung. Das Datenmaterial zeigt auf, dass es grundsätzlich möglich ist, dass mehrere Bewältigungsformen in einer Organisation vorkommen können. Beispiel dafür ist die Organisation 6, die sich zunächst im Modus des „Laufenlassens – nichts tun“ (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 664 – 674) befand und nach einem Leitungswechsel eine „Neuausrichtung“ (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 979 – 989) anstrebte.

Folge- und Nebenwirkungen

Zur Bewältigungsphase gehört neben den eben detailliert beschriebenen Bewältigungsformen außerdem die Subkategorie der *Folge- und Nebenwirkungen*. Darin werden Daten zusammengefasst, die auf Folge- und Nebenwirkungen verweisen und/oder den Umgang mit diesen beschreiben. Sie werden situationsabhängig unterschiedlich beschrieben. Entsprechend reichen sie beispielsweise von der

Umstellung von unbefristeten Stellen auf Honorarkräfte (vgl. Organisation 1) bis hin zur Problematik mit einer langjährigen Sekretärin, die den Umstieg auf flexible Arbeitszeiten und den vermehrten Einsatz von digitalisierten Arbeitsmethoden nur unzureichend mitgehen konnte (vgl. Organisation 2). Das Spektrum geht weiter über den Umgang mit persönlichen Irritationen und Ängsten (vgl. Organisation 3) bis hin zum faktischen Rückzug der evangelischen Erwachsenenbildung aus der Fläche einer Landeskirche (vgl. Organisation 4). Die Heterogenität dieser Kategorie lässt allerdings eine aussagekräftige systematische Auswertung nicht zu, sodass an dieser Stelle auf konkrete Zitate aus der Befragung verzichtet wurde.

Zusammenfassend betrachtet zeigt die Untersuchung, dass in den untersuchten Organisationen vier unterschiedliche Bewältigungsformen praktiziert wurden. Dabei ist es möglich, dass im Verlauf der Zeit in einer Organisation mehrere Bewältigungsformen vorkommen können. Die jeweils gewählte Bewältigungsform hängt dabei anscheinend weitgehend vom Grad der Veränderungsnotwendigkeit bzw. des Veränderungsdrucks (von außen) sowie der Veränderungsbereitschaft ab. Alle Bewältigungsformen können Folge- und Nebenwirkungen auslösen.

5.2.1.4 Konsolidierungsphase

Eine weitere Phase, die im empirischen Material sichtbar wird, ist die Konsolidierungsphase. Als Ziel dieser Phase kann die Stabilisierung der Organisation auf einem niedrigeren Niveau (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 956 – 959) bezeichnet werden. Die Leiterin der Organisation 6 gibt beispielsweise auf die Frage, ob sie ihrer Einrichtung eine Zukunft gibt, folgende Antwort:

„Im Augenblick ne ganz gute, witzigermaßen, weil das, was so auf gleicher, auf gleichem Level läuft, das wird auch noch, dieser, dieser schleppende Dampfer fährt auch noch länger weiter, gut weiter.“

(Interview 6.1 L, Zeile 1164 – 1167)

Dieses Zitat kann so interpretiert werden, dass die Einrichtung, die mit einem schleppenden Dampfer verglichen wird, zwar langsamer als früher fährt, jedoch auf diesem niedrigeren Niveau weiterhin fahrtüchtig ist. Die Einrichtung scheint, so kann gefolgert werden, in wichtigen Bereichen wie dem der Ressourcen, des Angebotes und der Zielsetzung eine neue Balance gefunden zu haben. Konsolidierung bedeutet demnach, so kann weiter interpretiert werden, dass die Organisation in ihrer Existenz (wieder) gesichert zu sein scheint, und die Rahmenbedingungen so stabilisiert werden konnten, dass die Mitarbeitenden gesund und arbeitsfähig ihrem Auftrag nachgehen können und diese geschrumpfte Organisation weiterhin in ihrer (neuen) Form „Sinn“ ergibt. Mit dem Bild aus dem Zitat formuliert heißt das, dass dieser Dampfer „gut“ weiterfährt.

Im vorliegenden Datenmaterial ist bei fast allen untersuchten Einrichtungen am Ende eine Stabilisierung auf niedrigerem Niveau erkennbar. In einer Einrichtung wird in Ergänzung dazu davon gesprochen, dass jetzt nach mehreren Schrumpfrunden die „Schmerzgrenze“ erreicht und nach Einschätzung der Mitarbeitenden bei einer weiteren Verkleinerung die Existenz der gesamten Organisation gefährdet wäre. Die Leiterin dieses Bildungswerks formuliert das an einer Stelle sehr klar:

„Ich denke nicht, dass wir noch mehr, ähm, Personal verlieren werden. (...), ähm. Weil wenn wir da noch weiter Verlust fahren, dann, ähm, können wir eigentlich dicht machen.“
(Interview 1.2 L, Zeile 1028 – 1030)

In einer anderen Einrichtung hat nach Einschätzung der Interviewpartnerin nach der Stabilisierung inzwischen sogar wieder ein langsames Wachstum eingesetzt und die Leiterin sieht hoffnungsvoll in die Zukunft.

„Auch wenn es überhaupt nicht zu Ihrem Thema passt, leider wachsen oder Gott sei Dank wachsen. Also der Vorstand versucht die Stelle wieder zu erweitern. Wir sind dran, und zwar jetzt weniger für mich, zu sagen, idealerweise 19 oder 20, ähm, mit Prozenten jemand zu mir dazu, der die dann übernehmen kann, wenn ich dann sage, so das war es jetzt.“
(Interview 2.1 L, Zeile 999 – 1004)

Im Großen und Ganzen geben fast alle Befragten ihrer geschrumpften Einrichtung eine positive Zukunft. Nur der Leiter einer Einrichtung ist eher skeptisch und sieht die evangelische Erwachsenenbildung der betreffenden Landeskirche als landeskirchlichen Arbeitsbereich auf Dauer ganz verschwinden.

„Ich behaupte, das wird irgendwann verschwinden. Das wird nicht auf Dauer existieren. Da etwa die Strukturen so unflexibel geworden sind, dass man einfach in bestimmten Bereichen auch nicht mehr mitspielen kann, wo wir mitgespielt haben. Das heißt also, wie man ja sieht an diesen Projekten, dass es unglaublich schwierig ist, ähm, mit sich da beispielsweise Projekt durchzusetzen. Dabei ständig auseinandersetzen. Weil es wirklich an ganz formalen Dingen hängt, also wir brauchen mindestens 6 Monate Vorlauf, weil die Stellenausschreibungen sind. Während wir aber vielleicht nur innerhalb von 4 Wochen die Stellen besetzen müssen, wie wir es früher auch gemacht haben. (...) Also einen wahn-sinnig komplizierten unglaublichen Bürokratismus durch (unv.), ähm. (...). Also die Kirche hat das einfach verschlafen, die kriegt das überhaupt nicht mit, was läuft und wie das läuft, welche Möglichkeiten existieren, welche Themen.“
(Interview 4.1 L, Zeile 506 – 524)

Er begründet das hauptsächlich mit zu geringer Flexibilität sowie zu großer Bürokratie. Darüber hinaus kritisiert er, dass seiner Ansicht nach die Kirche vieles verschläft und nicht wahrnimmt, welche Themen anstehen und welche Möglichkeiten im Umgang damit existieren.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass fast alle Befragten von einer durchweg positiven Einschätzung zur Zukunft der eigenen Einrichtung berichten. Mit Ausnahme einer skeptischen Stimme geben alle anderen Interviewpartner*innen ihrer geschrumpften Organisation eine Zukunft.

Zusammenfassend kann die Hauptkategorie *Prozessverlauf* in vier Phasen (Entstehungs-, Schrumpfungs-, Bewältigungs- und Konsolidierungsphase) untergliedert werden. In der Kategorie *Entstehungsphase* lassen sich erste Hinweise auf eine mögliche Organisationsschrumpfung entdecken. Die Kategorie *Schrumpfungsphase* wurde im Rahmen der Auswertung nachträglich zur besseren Transparenz und Abgrenzung der einzelnen Phasen eingeführt und fokussiert den unmittelbaren Anlass bzw. die initiale Schrumpfung. Als zentrale Phase kann die Kategorie *Bewältigungsphase* angesehen werden. Diese gliedert sich wiederum in sieben unterschiedliche Bewältigungsformen auf, die in Form der Subkategorien *Keine – laufen lassen*, *Anpassung beim inhaltlichen Konzept*, *Anpassung beim Personal*, *Anpassung bei der Arbeitsorganisation*, *Anpassung im Finanzbereich*, *Neuausrichtung der Organisation* sowie *Fusion* vorliegen. Den Abschluss im Prozessverlauf bildet die Kategorie *Konsolidierungsphase*, in der sich die meisten an der Untersuchung beteiligten Organisationen auf einem niedrigeren Niveau stabilisieren konnten.

5.2.2 Hauptkategorie: Merkmale von organisationaler Schrumpfung

Als weitere Hauptkategorie wurden im Kategoriensystem *Merkmale von organisationaler Schrumpfung* identifiziert. Die Hauptkategorie *Merkmale von organisationaler Schrumpfung* beinhaltet folgende weitere Kategorien:

Kategorie	Subkategorie
Reduktionen	weniger Ressourcen
	weniger Angebot/Nachfrage
	weniger Wirkung
Kompensationsstrategien	Kompensation durch Re-Organisation
	Kompensation durch inhaltliche Schwerpunktsetzung
	Kompensation durch Kooperation und Kommunikation
	Kompensation durch andere Finanzierung
Spannungen und Konflikte (S + K)	S + K mit zentralen Stakeholdern
	S + K im Umgang mit Zeitressourcen
	S + K zwischen Altem und Neuem
	S + K zwischen inhaltlicher Arbeit und Management/Verwaltung
	S + K zwischen Personen bzw. Personengruppen
Auswirkungen auf die Mitarbeitenden	Emotionen
	Belastungen
	negative Veränderungen im Miteinander
	positive Veränderungen im Miteinander

Durch die Beschreibung von Merkmalen wird der Versuch unternommen, genauer darzustellen, wodurch die Schrumpfung einer Organisation gekennzeichnet ist. Im Rahmen dieser Untersuchung konnten dazu vier wesentliche Kennzeichen bzw. Merkmale der organisationalen Schrumpfung von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung herausgearbeitet werden. Dabei handelt es sich um die Kategorien *Reduktionen*, *Kompensationsstrategien*, *Spannungen und Konflikte* und *Auswirkungen auf die Mitarbeitenden* sowie um eine ganze Reihe von Subkategorien. Unter *Reduktionen* werden im Rahmen des Kategoriensystems alle Aussagen verstanden, die eine konkrete Verminderung bzw. Verkleinerung in einem Bereich der Organisation beschreiben (z.B. finanzielle Einsparungen). In der Kategorie *Kompensationsstrategien* werden die Aspekte beschrieben, mittels derer versucht wurde, eine Reduktion zu kompensieren (z.B. durch Arbeitsverdichtung). Die dritte Kategorie beschreibt konkrete *Spannungen und Konflikte*, die sich aufgrund der organisationalen Schrumpfung in der Organisation ergeben können. Abschließend wird auf das vierte Merkmal eingegangen, in welchem konkrete *Auswirkungen* der Schrumpfung *auf die Mitarbeitenden* aufgezeigt werden.

In den folgenden Abschnitten werden die vier Kategorien und Merkmale genauer vorgestellt und durch Beispiele aus den Befragungen belegt und veranschaulicht.

5.2.2.1 Reduktionen

Die Auswertung des vorliegenden Datenmaterials zeigt, dass Reduktionen, also die Verringerung, Verkleinerung oder Verminderung von zentralen Aspekten der untersuchten Erwachsenenbildungsorganisationen ein wesentliches Merkmal einer organisationalen Schrumpfung darstellen. Im Wesentlichen können die im Material vorfindlichen Reduktionen in die Reduktion von Ressourcen (Finanzen/Personal) sowie von Angebot und/oder Nachfrage unterschieden werden. Aber auch eine geringere Wirkung der Organisation wird hier benannt. Im Folgenden werden die Reduktionsvarianten beschrieben, die im Kategoriensystem als Subkategorien ausdifferenziert wurden.

Weniger Ressourcen

Diese Subkategorie bezieht sich im vorhandenen Datenmaterial überwiegend auf den Bereich der Finanzen und des Personals. Bei den Finanzen verweist die Datenauswertung auf zwei unterschiedliche Spielarten. Es wird zum einen der Rückgang der Einnahmen beschrieben, z.B. im Fall, dass staatliche oder kirchliche Förderungen weniger werden oder andere Zuschüsse ausbleiben (vgl. Organisation 4 und 6). In der Organisation 4 wurde beispielsweise nach einer Landtagswahl durch die neu zusammengesetzte Regierung die Fördermittelvergabe neu geordnet und für die Träger der allgemeinen Erwachsenenbildung überraschenderweise um 50 % gekürzt. Wenige Jahre später wurde die Einrichtung mit

einer weiteren Kürzung im kirchlichen Bereich konfrontiert. Der Leiter beschreibt diese doppelte Kürzung im Interview als ganz große Abbrüche:

„Dann gab es die zwei ganz, ganz großen Abbrüche. 2005 hat das Land 50 % der Zuschüsse geschnitten/ gestrichen. Da war ein Schlag, von einem Tag auf den anderen 50 % halben, also die Gesamtförderung. Und dann kam noch mal von, ähm, (unv.) der Kirche 35 % fast im gleichen Zeitraum so 2007/2008.“

(Interview 4.1 L, Zeile 126 – 131)

Neben einer Kürzung von Einnahmen werden im Datenmaterial weitere Minderrungen der Finanzressourcen wie z.B. durch Kostensteigerungen bei den Personalkosten beschrieben. Das folgende Beispiel aus der Organisation 1 zeigt, dass diese nicht mehr durch andere Einnahmen wie z.B. steigende Mitgliedsbeiträge ausgeglichen werden können, sodass sich die Lücke zwischen Einnahmen und Ausgaben sukzessive vergrößert und so zu einem strukturellen Defizit führt.

„Es war im Schwerpunkt, es war einfach die finanzielle Ausstattung, nicht, die Kirchenkreise gesagt haben, wir ähm, / auch wurde das in den neuen Verträgen festgeschrieben, noch mal auch, eine Anzahl von Jahren, dass eben diese Summe zur Verfügung stand, und darüber hinaus keine zusätzlichen Mittel mehr fließen würden. Und aus dieser Situation heraus war einfach dann eben die Schrumpfung notwendig, um dieses strukturelle Defizit dann ähm abzubauen und doch einen möglichst ausgeglichenen Haushalt zu erreichen.“

(Interview 1.1 EA, Zeile 433 – 442)

In diesem Zitat wird von einem interviewten Vorstandsmitglied der Organisation 1 das Zustandekommen eines strukturellen Defizits beschrieben und die Notwendigkeit einer Organisationsschrumpfung als Lösung für die Erreichung eines ausgeglichenen Haushalts begründet.

Zudem werden Reduzierungen beim Personal als eine häufige Konsequenz von finanziellen Einbußen beschrieben. Sie werden in vielen Fällen der Untersuchung thematisiert und sind teilweise erheblich. So wurden z.B. die Stellenkapazität in der Organisation 3 von fünf auf eine Stelle reduziert.

„Eine Stelle wurde in der Frauenarbeit eingespart, aber dann gab es Verschiebungen, weil man gesagt hat, man kann jetzt die Frauenarbeit da nicht so schröpfen. Bei der Erwachsenenbildung hat man das nicht so gesagt. Da hat nie gesagt, man kann die nicht, ähm, von 5 auf 1. Das war irgendwie so mehr oder weniger gesetzt, als ob das gewollt ist.“

(Interview 3.2 L, Zeile 63 – 69)

In der Organisation 2 wurde die Stellenkapazität im pädagogisch-theologischen Bereich von 1,5 unbefristeten Stellen auf eine 0,5-Stelle gekürzt und gleichzeitig auf zwei Jahre befristet (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 125 – 131). Als weiteres Beispiel berichtet der Leiter der Organisation 4, dass in seiner Einrichtung die vorhandenen ganzen Stellen auf halbe Stellen umgestellt werden mussten (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 133 – 135).

Weniger Angebot/Nachfrage

Der zweite Reduktionsbereich bezieht sich auf die Subkategorie *weniger Angebot/Nachfrage*. Im Datenmaterial wird deutlich, dass die oben genannten Personalkürzungen Reduktionen in der Angebotspalette (z.B. eine Verringerung der Anzahl von Veranstaltungen oder eine Konzentration auf bestimmte Zielgruppen oder Themen) zur Folge haben können. In der Organisation 1 zeigt sich das wie folgt:

„Also weniger Veranstaltungen, weniger eigene Veranstaltungen. Ähm. Eine stärkere Konzentration darauf, mit welchen Gruppen wollen wir arbeiten. Also ich sage mal so, die Gemeindegruppe, die Frauenhilfe oder so eher nicht mehr. Allenfalls noch eine Fortbildung für ein Presbyterium. Ähm. Weil das die Entscheidungsträger sind. Also eine gewisse Verengung auch des, ähm, // der Zielgruppen // der Zielgruppen, ja.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 382 – 390)

Die interviewte Mitarbeiterin aus der Organisation 1 beschreibt hier die Folgen der Stellenreduzierung in ihrer Organisation im inhaltlichen Bereich. Aus ihrer Sicht wurden weniger eigene Veranstaltungen durchgeführt und sich auf bestimmte wichtige Zielgruppen wie z.B. ein Presbyterium als Entscheidungsträger konzentriert.

Daneben wird beschrieben, dass in Einzelfällen bestehende Arbeitsbereiche aufgrund sich verändernder rechtlicher Vorgaben und größer werdender Konkurrenz geschrumpft seien. Ein Beispiel dafür sind die in der Organisation 6 früher häufig durchgeführten Gruppenfahrten, die nach Aussage der interviewten Leiterin durch ein sich ausweitendes Reiserecht und eine große kommerzielle Konkurrenz maßgeblich erschwert wurden (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 237 – 244 sowie Zeile 169 – 173).

Neben der Angebotsreduzierung wird eine Reduzierung der Nachfrage nach vorhandenen Angeboten thematisiert. Das kann nach den vorhandenen Daten zum Teil auf ein kleiner werdendes Klientel zurückgeführt werden (vgl. Interview 3.1 MA, Zeile 357 – 361). In einem anderen Interview wird der Nachfragerückgang damit begründet, dass die Erwachsenenbildungseinrichtung (Organisation 6) für bestimmte Themen in der Öffentlichkeit keine entsprechende Adresse gewesen sei und/oder in der Öffentlichkeit zu wenig Präsenz gezeigt hätte. Die neue Leiterin der Organisation 6 beschreibt das Problem rückblickend aus ihrer Sicht folgendermaßen:

Ich weiß, ich kenn es (...) nur von der Geschichte her//, ich bleib jetzt mal bei den Angeboten mal kurz. Ich weiß es einfach von meinem oder auch aus den Erzählungen, weil ich ja den Vorgänger nicht mehr kennen gelernt habe (...), ähm, von der Kollegin, dass er immer was angeboten hat und dann kam niemand, und dann hat er es halt, und (...). Warum kam niemand. Weil das EBW keine Marke// hm.“

(Interview 6.1 L, Zeile 381 – 388)

In diesem Zitat zeigt sich, dass nach Einschätzung der Interviewten dieser Einrichtung das Label einer gängigen und geschätzten „Marke“ fehlte und dieser Umstand aus ihrer Sicht mit zu einer geringen Nachfrage bei den angebotenen Veranstaltungen beitrug.

Weniger Wirkung

Eine zurückgehende Nachfrage oder eine Arbeitsweise, die darin besteht, dass zeitlich und personell aufwändige Angebote mit kleinen Zielgruppen und damit geringer öffentlicher Ausstrahlung vom pädagogischen Personal der Einrichtung grundsätzlich selbst durchgeführt werden, kann die Wirkung einer Erwachsenenbildungseinrichtung begrenzen (Interview 2.1 L, Zeile 92 – 104). Geschieht dies über einen längeren Zeitraum, so kann es, wie die Untersuchung zeigt, zu einer regelrechten „Wirkungs-Schrumpfung“ im Einzugsgebiet der betreffenden Einrichtung kommen und auf Dauer ggf. zu einer existentiellen Gefährdung führen (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 104 – 109). So jedenfalls interpretiert die Interviewpartnerin, die am Ende einer Schrumpfungsphase in der Organisation 2 neu angestellt wurde, die Situation ihres Bildungswerks:

„Das heißt, die früheren Kollegen, Kolleginnen sowohl in der Leitung, die, (...) die zweiten, ähm, haben sich in dieser Arbeit nicht wohl gefühlt und haben permanent gewechselt. Die hatten phasenweise alle halben Jahre jemand neues da drin. Und, ähm, das hat nicht zunächst einmal zum Volumen-Schrumpfen von den Personalstellen geführt, aber zu einem enormen Schrumpfen der Akzeptanz und der Ausstrahlung und der Wirkung. Also ich denke, also wenn man von Schrumpfen reden muss, muss man natürlich nicht nur vom Volumen-Schrumpfen reden, sondern auch vom Wirkungs-Schrumpfen.“
(Interview 2.1 L, Zeile 88 – 98)

In diesem Zitat wird sichtbar, dass das Schrumpfen der Wirkung einer Organisation, was die Interviewte mit dem Schrumpfen der Akzeptanz und der Ausstrahlung in Verbindung bringt, Auslöser für eine Schrumpfung auf der Ressourcenebene sein kann.

Im Datenmaterial zeigt sich neben diesen Reduktionsbereichen weiterhin, dass sich die Reduktionen in der Wahrnehmung der Organisationen nicht nur singular und ausschließlich in einem Bereich oder Teilbereich (z.B. nur beim Personal) vollziehen. Stattdessen beschreiben die meisten Befragten in den Interviews, dass es in ihrer Organisation im Laufe des Schrumpfungsprozesses zu mehreren Reduktionen in unterschiedlichen Bereichen gekommen ist. Aus dem Datenmaterial wird ersichtlich, dass beispielsweise in der Subkategorie *weniger Ressourcen* die Organisationen 1 – 4 mit finanziellen sowie personellen und z.T. mit weiteren Reduktionen konfrontiert waren. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Reduktionen, die in den Interviews der jeweiligen Organisationsmitglieder beschrieben wurden:

Abb. 17: Reduktionen in den untersuchten Organisationen

Reduktionen		Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6	Org. 7
weniger Ressourcen	weniger Finanzen	x	x	x	x	x	x	x
	weniger Personal	x	x	x	x			
weniger Angebot/ Nachfrage		x		x	x		x	
weniger Wirkung			x				x	

(Quelle: eigene Darstellung)

Diese unterschiedlichen Reduktionen werden von den Interviewten zum Teil bereits in einen Zusammenhang gebracht (vgl. z.B. Interview 2.1 L, Zeile 92 – 98), zum Teil an unterschiedlichen Stellen benannt und von den Interviewten selbst nicht explizit als zusammenhängend beschrieben (vgl. Interview 3.1 MA). Die Analyse der Interviews lässt in allen fünf Organisationen, in denen unterschiedliche Reduktionen beschrieben wurden, deutliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Reduktionen erkennen. Sie können als eine Art von Folgewirkungen interpretiert werden, da sie wie Glieder einer Kette miteinander verbunden zu sein scheinen, die sich in ihrer Abfolge bedingen. Konkret kann das beispielsweise bedeuten, dass nach einem Einbruch bei den Finanzen eine Stellenreduzierung beschrieben und später im Interview von einer Einschränkung im Angebot der Einrichtung berichtet wurde. Interpretiert man diese Aneinanderreihung von Reduktionen als zusammenhängende oder sich bedingende Folgewirkungen, kann diese Abfolge von Reduktionen als eine Art „Schrumpfkette“ bezeichnet werden. Der folgende Interviewausschnitt zeigt ein konkretes Beispiel einer solchen Schrumpfkette, indem unterschiedliche Reduktionen benannt und aufeinander bezogen werden:

„I: Und da kann man im Grunde genommen auch hier in der Situation auch tatsächlich sagen, ähm, diese Kürzungen waren der Hauptgrund. //Ja, ja// Für dieses Schrumpfen //ja//. (...)

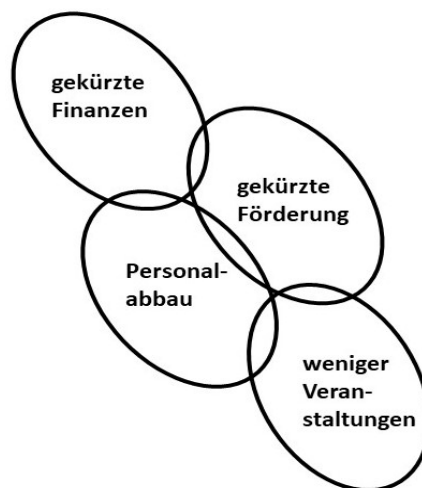
B: Das hat sich ja dann auch wieder an den, den, den Möglichkeiten, also mussten auch die Förderung für die Veranstaltungen ganz massiv runter setzen, (unv.) dann wirklich auch Personal komplett abbauen müssen, also dann (unv.) auch Stellen wirklich gestrichen worden, aber dadurch ist natürlich auch dann die Veranstaltungsleistung runter gegangen. D.h. also wir haben eigentlich, also wir haben uns fast halbiert in der, in der (unv.) Leistung.“

(Interview 4.1 L, Zeile 203 – 217)

Als Ausgangspunkt der Schrumpfung der Organisation 4 werden im Interview Kürzungen benannt. Infolgedessen beschreibt der Interviewte eine notwendige Reduzierung der Veranstaltungsförderung sowie eine Reduzierung der Personalstellen. Diese wiederum bedeutete nach seiner Einschätzung fast eine Halbierung der Veranstaltungsleistung seiner Organisation.

Die folgende Grafik versucht die eben aus dem Interview extrahierte Schrumpfungskette nochmals bildhaft darzustellen:

Abb. 18: Beispiel einer Schrumpfungskette



(Quelle: eigene Darstellung)

An diesem Beispiel wird sichtbar, wie eine Reduktion eine oder mehrere weitere Reduktionen nach sich ziehen kann. In dem vorliegenden Fall scheint die initiale Finanzreduktion eine Art Kettenreaktion auszulösen, die weitere Schrumpfungen in anderen Bereichen der Organisation nach sich zieht. Wenn es in Organisationen zu Schrumpfungsketten kommt, besteht eine gewisse Gefahr, dass aus einer begrenzten Schrumpfung eine fortlaufende und außer Kontrolle geratende Abwärtsspirale und damit eine existenzgefährdende Krise werden kann. Auf dem Hintergrund dieser Einschätzung kann die mögliche Kontrolle und Unterbrechung solcher Kettenreaktionen als eine wesentliche Aufgabe der Schrumpfungsbewältigung angesehen werden. Kontrolle und Unterbrechung von Schrumpfungsketten können infolgedessen als notwendige Voraussetzung gelten, durch die eine schrumpfende Organisation auf niedrigerem Niveau wieder zu einer gewissen Stabilität finden kann.

Zusammenfassend kann das erste Merkmal einer organisationalen Schrumpfung mit dem Vorhandensein von Reduktionen beschrieben werden. Reduktionen haben sich aufgrund des vorliegenden Datenmaterials im Kategoriensystem hauptsächlich bei den Ressourcen, vor allem bei den Finanzen und Personalstellen, sowie bei Angebot und Nachfrage und der Wirkung einer Organisation in

ihrem Umfeld gezeigt. Darüber hinaus weist das Datenmaterial darauf hin, dass Reduktionen in einer Organisation immer wieder in mehreren Bereichen und aufeinander bezogen in Form einer „Schrumpfungskette“ vorkommen können.

5.2.2.2 Kompensationsstrategien

Als weiteres, klar im empirischen Material identifizierbares Merkmal konnten unterschiedliche Formen oder Strategien der Kompensation erhoben werden. Sie stellen Reaktionen der Organisationen auf die diversen Reduktionen dar. In jeder der untersuchten Organisationen wird beschrieben, wie aus Sicht der interviewten Mitarbeitenden versucht wurde, die erlittenen Minderungen durch mehr oder weniger geeignete Maßnahmen in der Organisation auszugleichen oder zumindest abzumildern. Insgesamt zeigen sich im Kategoriensystem auf der Subkategorieebene vier verschiedene Kompensationsstrategien, die im Folgenden als *Kompensation durch Re-Organisation*, *Kompensation durch inhaltliche Schwerpunktsetzung*, *Kompensation durch Kooperation und Kommunikation* sowie als *Kompensation durch andere Finanzierung* bezeichnet und vorgestellt werden.

Kompensation durch Re-Organisation

Eine erste Strategie zur Kompensation von Reduktionen wird im Kategoriensystem als *Kompensation durch Re-Organisation* beschrieben. Interventionen im Bereich der *Re-Organisation* können aufgrund ihrer häufigen Nennung als eine Hauptkompensationsstrategie angesehen werden. Die Palette der möglichen Re-Organisationsmaßnahmen kann dabei aufgrund der Beschreibung von sehr unterschiedlichen Konkretionsformen in den Interviews als sehr breit bezeichnet werden. Sie geht von der Neuverteilung der anfallenden Aufgaben (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 197 – 199), über den vermehrten Einsatz von Honorarkräften (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 83 – 90) und die Digitalisierung von Arbeitsabläufen (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 423 – 427), bis hin zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 552 – 555) und zur Neustrukturierung von Regionen (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 140 – 150) und dem vermehrten Setzen auf Projektarbeit als Arbeitsform (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 237 – 241). Die jeweiligen Interviewausschnitte zeigen, dass es bei den in dieser Subkategorie zusammengefassten Re-Organisationsmaßnahmen einerseits um sehr weitreichende Strukturveränderungen gehen kann (z.B. die Verlagerung der Arbeitsebene von der Region hin in die Dekanate in der Organisation 3; Interview 3.2 L Zeile 140 – 150) und gleichzeitig um Erleichterungen auf der Ebene der Alltagsarbeit (z.B. durch den zeitsparenden Umstieg bei der Erfassung von Statistikdaten von Papier auf digitale Erfassung in der Organisation 2; Interview 2.1 L, Zeile 423 – 427) sowie um sehr pragmatische Umverteilung der vorhandenen Arbeit. Das ehrenamtliche Vorstandsmitglied aus der Organisation 1 beschreibt den letzten Aspekt in seinem Interview:

„Oh, die Wirkungen waren ja dann einmal für die Referenten, dass man die Verteilung der einzelnen Kirchenkreise wieder neu sortieren musste, nicht, dass, ähm, eben die verbleibenden Mitarbeiter jetzt auch wieder alle Kirchenkreise dann abdeckten, nicht.“

(Interview 1.1 EA, Zeile 205 – 209)

Hier wird deutlich, dass im betreffenden Bildungswerk dem Kontakt zu den einzelnen Kirchenkreisen eine große Bedeutung beigemessen wurde. Als konsequente Folge daraus wurde innerhalb der verbliebenen Belegschaft die Zuständigkeit für die Kirchenkreise neu geregelt.

Zusammengefasst zeichnet sich die Kategorie *Kompensation durch Re-Organisation* dadurch aus, dass sie in fast allen Organisationen beschrieben und in sehr unterschiedlichen Konkretionsformen praktiziert wird.

Kompensation durch inhaltliche Schwerpunktsetzung

Neben der Re-Organisation erweisen sich die Beiträge der Subkategorie *Kompensation durch inhaltliche Schwerpunktsetzung* als weitere wesentliche Kompensationsmöglichkeit. Hier werden z.B. Themen und Veranstaltungsformate reduziert (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 179 – 193), findet eine Konzentration auf bestimmte wichtige Zielgruppen statt (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 400 – 404) und werden Einzelveranstaltungen vor Ort vermehrt durch regional angesiedelte Veranstaltungen ersetzt (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 90 – 95). Außerdem zeigt sich hier immer wieder eine deutliche Fokussierung auf den Service und die Dienstleistung für die Mitglieder und Mitgliedseinrichtungen z.B. in Form von Mitarbeitenden-Fortbildung und Beratung (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 787 – 789). Eine pädagogische Mitarbeiterin aus der Organisation 1 stellt in ihrem Interview einen ganzen Katalog von inhaltlich orientierten Kompensationsmaßnahmen vor:

„Also weniger Veranstaltungen, weniger eigene Veranstaltungen. Ähm. Eine stärkere Konzentration darauf, mit welchen Gruppen wollen wir arbeiten. Also ich sage mal so, die Gemeindegruppe, die Frauenhilfe oder so eher nicht mehr. Allenfalls noch eine Fortbildung für ein Presbyterium. Ähm. Weil das die Entscheidungsträger sind. Also eine gewisse Verengung auch des, ähm, // der Zielgruppen // der Zielgruppen, ja. Ähm (...) (...) Ja. Und (...) ja, also für mich so dies Gefühl, der Anteil an Organisation nimmt zu gegenüber dem Anteil von eigener pädagogischer Arbeit.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 382 – 393)

Interessant ist an dieser Stelle, dass die Befragte den Eindruck hat, dass durch die Schwerpunktsetzungen im inhaltlichen Bereich dort auch der Anteil der Organisationsarbeit zugenommen hätte und der Anteil der eigenen pädagogischen Arbeit demgegenüber geringer geworden sei.

Zusammenfassend betrachtet zeigen sich in der Kategorie *Kompensation durch inhaltliche Schwerpunktsetzung* Maßnahmen der Organisationen, die das bisherige Angebot auf wichtige Zielgruppen wie z.B. Ehren- und Hauptamtliche und auf bestimmte Formate wie Fortbildung und Beratung konzentrieren und den Dienstleistungscharakter der Einrichtung deutlicher herausstellen.

Kompensation durch Kooperation und Kommunikation

Unter dieser Subkategorie wird Datenmaterial zusammengefasst und beschrieben, in dem unterschiedliche Kooperationsformen dazu genutzt werden, um bestimmte Themenbereiche und Veranstaltungsformate nach einer Organisations-schrumpfung auch weiterhin „bespielen“ zu können. Kommunikation wird dabei als wichtiges Instrument beschrieben. In ihrem Interview hat die Leiterin der Organisation 2 das folgendermaßen formuliert:

„Und das dritte, ähm, durch die Veränderung und Verringerung der (...) des Arbeitsumfanges, aber auch weil ich es für das einzig Richtige erachte, das ist eine Kombination, gibt es relativ wenig Dinge, die ich allein anbiete, sondern in Kooperation mit. Kirchlich und nicht kirchlich. Und da bin ich wirklich Klinkenputzen gegangen, bzw. habe alles von meinen Kontakten, die ich sonst wo hatte, genützt und gesagt wo, wie, und das ist ständig auch im Fluss.“

(Interview 2.1 L, Zeile 631 – 639)

Der Interviewausschnitt zeigt, dass Kommunikation hier als Netzwerkarbeit verstanden wird. Die interviewte Bildungswerksleiterin setzt ihre Kontakte bewusst ein, um darüber zu Kooperationen zu kommen, mit denen sie auf die Auswirkungen der Schrumpfung in ihrer Organisation reagieren möchte. Verstärkte Kooperation mit anderen Anbietern von Erwachsenenbildung wird ebenfalls in der Organisation 6 als Kompensationsmöglichkeit beschrieben (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 124 – 132).

Kompensation durch andere Finanzierung

Die letzte Subkategorie *Kompensation durch andere Finanzierung* zeigt auf, dass eine Kompensation der vielfach finanziell bedingten Schrumpfungen durch andere Finanzierungsmöglichkeiten von den befragten Einrichtungen nur in sehr eingeschränktem Maße als Möglichkeit gesehen wird. Unter den wenigen Nennungen wurden zunächst einmal die eigenen Rücklagen genannt (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 64 – 66). Daneben wurde in einem anderen Interview beschrieben, dass in einem Bildungswerk die Mitgliedsbeiträge neu und gerechter organisiert werden konnten (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 274 – 279). Eine landesweit tätige Einrichtung (Organisation 4) konnte ihre Arbeit über einen gewissen Zeitraum durch die Generierung von zusätzlichen Drittmitteln aus europäischen und deutschen Projekt-Fördermitteln mitfinanzieren. Der befragte Leiter der Organisation 4 schildert diesen Vorgang im folgenden Interviewausschnitt:

„Es heißt also zusätzlich, ähm, Geld reingespielt auf verschiedenen Ebenen. Was allerdings, das ähm, zur Folge, dass, ähm, natürlich der Aufwand verwaltungsmäßig usw. total angestiegen ist. Die ganzen Projekte, die dann teilweise auch mehrjährig waren, das waren EU-Projekte und auch zum Teil mehrere große Bundesprojekte, die dann wie so eine Art Kompensation genutzt worden sind.“

(Interview 4.1 L, 241 – 248)

Das Beispiel zeigt gleichzeitig, dass diese Form der Kompensation wiederum Folgeprobleme (steigender verwaltungsmäßiger Aufwand) mit sich bringen kann, die vermutlich nur durch eine größere und überregional agierende Einrichtung zusätzlich zu bewältigen sind. Für kleinere Bildungseinrichtungen auf der Kirchenkreis- oder Dekanatsebene, so zeigt die vorhandene Datenlage, erscheinen wohl auch aus diesem Grund Kompensationsversuche durch die Generierung von Projektmitteln aus europäischen oder deutschen Projektfonds nur eine geringe Bedeutung zu haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Kompensation durch andere Finanzierungsmöglichkeiten im Einzelfall zwar als Möglichkeit benannt wurde, generell aber bei den befragten Organisationen keinen großen Stellenwert zu haben scheint.

5.2.2.3 Spannungen und Konflikte

Als drittes Merkmal einer organisationalen Schrumpfung ergeben sich aus den Reduktionen und Kompensationsversuchen zunehmende *Spannungen und Konflikte*. Im Datenmaterial wird vielfach beschrieben, dass in den Zeiten, in denen es an vielen unterschiedlichen Punkten in den Einrichtungen aufgrund nur noch schwer zu kompensierender Rückgänge bei den Finanzen und/oder dem Personal „eng“ zu werden scheint, vermehrt Spannungen und Konflikte in den betroffenen Einrichtungen auftreten. Diese Kategorie besteht insgesamt aus folgenden fünf unterschiedlichen Subkategorien, die in den nächsten Abschnitten genauer dargestellt werden: *Spannungen und Konflikte mit zentralen Stakeholdern*, *Spannungen und Konflikte im Umgang mit Zeitressourcen*, *Spannungen und Konflikte zwischen Altem und Neuem*, *Spannungen und Konflikte zwischen inhaltlicher Arbeit und Verwaltung/Management* sowie *Spannungen und Konflikte zwischen Personengruppen*.

Spannungen und Konflikte mit zentralen Stakeholdern

Im Datenmaterial werden Spannungen und Konflikte mit zentralen Stakeholdern (Anspruchsgruppen) der untersuchten Organisationen sichtbar. Als Stakeholder sind in diesem Zusammenhang z.B. Mitgliedseinrichtungen (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 707 – 717), wichtige Geldgeber wie der Staat (vgl. Interviews 5.1 L, Zeile 68 – 73) oder kirchliche Trägervertreter wie Dekane (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 104 – 109) anzusehen. Angehörige dieser Anspruchsgruppen können alle sein, die z.B. als Finanzgeber, Auftraggeber, Nutzer oder Mitarbeitende Ansprüche bzw. Erwartungen an die Einrichtung haben.

Im Datenmaterial ist erkennbar, dass sich schrumpfende Erwachsenenbildungseinrichtungen verstärkt mit ganz unterschiedlichen Erwartungen auseinandersetzen haben und diese in vielen Fällen zueinander in Spannung stehen. In den Interviews wird zudem deutlich, dass es den Organisationen kaum möglich

erscheint, diesen divergierenden Erwartungen gleichermaßen nachzukommen (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 790 – 801). Beispielsweise ist hier die auseinandergehende Erwartungshaltung von lokalen Akteurinnen und Akteuren vor Ort in den Kirchengemeinden und regionalen Ansprüchen oder Notwendigkeiten zu nennen (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 605 – 610). Im Interview mit der Leiterin der Organisation 2 wird deutlich, dass im lokalen kirchlichen Bereich die auf der Landesebene proklamierte Erwartung, dass die evangelische Erwachsenenbildung Teil des öffentlichen Bildungshandelns sei, nicht (mehr) unterstützt wurde und stattdessen andere Erwartungen mit evangelischer Erwachsenenbildung verbunden wurden. Konkret beschreibt sie die Sichtweise der Kolleginnen und Kollegen vor Ort auf das von ihr kurz vorher neu übernommene Bildungswerk wie folgt:

„Ich selber, ähm, war und bin auch, damals hieß es bei uns noch Lektorin/Prädikantin, also, ich bin ja selber ausgebildete Theologin, also im Endeffekt mit den Kollegen zusammen gewesen, in einem Kirchenbezirk und bekam natürlich dann sehr schnell Aussagen mit, ähm, also was soll denn dieses, dieses, das Ding brauchen wir nicht. Und wozu sollen wir denn das überhaupt haben? D.h. der, der Blick auf den Auftrag einer, einer Kirch / einer Landeskirche und ihrer, ähm, ja jetzt sagen wir mal, unter / unteren Ebenen an diesem öffentlichen Bildungsauftrag auch teilzuhaben, weil vom theologischen ganz abgesehen, der war weg.“

(Interview 2.1 L, Zeile 271 – 282)

Hier zeigt sich beispielhaft eine Spannung und potenzielle Konfliktlage zwischen der Theologin und neuen Leiterin eines Bildungswerks, dessen Schließung bereits im Raum stand, mit ihrer Kollegenschaft vor Ort, womit die Pfarrerrinnen und Pfarrer der Kirchengemeinden im Einzugsgebiet des Bildungswerks gemeint zu sein scheinen. Der Interviewausschnitt lässt darauf schließen, dass die Kolleginnen und Kollegen als wichtige Akteure vor Ort und damit die hauptamtlichen Vertreterinnen und Vertreter der Mitgliedseinrichtungen des Bildungswerks entweder gar keine Erwartungen (mehr) mit dem Bildungswerk verbanden oder diese früher so massiv enttäuscht wurden, dass sie das Bildungswerk als unbrauchbares „Ding“ bezeichneten. Deutlich wird darin auch die Einschätzung der Interviewten, dass diese Akteure vor Ort wenig Interesse am öffentlichen Bildungsauftrag der Kirche zeigten und in gewisser Weise damit die Arbeitsgrundlage des Bildungswerks hinterfragten.

Zusammenfassend können im Datenmaterial Spannungen und Konflikte mit ganz unterschiedlichen Stakeholdern nachgewiesen werden. Zentraler Punkt der Auseinandersetzung sind in diesen Fällen unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Erwartungen, die auf dem Hintergrund einer organisationalen Schrumpfung nicht (mehr) erfüllt werden können.

Spannungen und Konflikte im Umgang mit Zeitressourcen

In dieser Subkategorie geht es vor allem um Aussagen zum Umgang mit der noch vorhandenen Arbeitszeit. Im Datenmaterial wird deutlich, dass organisa-

tionale Schrumpfungsprozesse in mehreren der untersuchten Einrichtungen zur Einsparung von Personal führten oder durch die Veränderungsprozesse Zeit banden (vgl. Organisationen 1 – 4). In diesen Einrichtungen wird Zeit in Form von vorhandener und sinnvoll aufzuteilender Arbeitszeit zu einer knappen und wertvollen Ressource (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 352 – 356). In mehreren Interviews werden an dieser Stelle Spannungen und Konflikte in den betroffenen Einrichtungen beschrieben (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 309 – 314; Interview 3.1 MA, Zeile 240 – 251). Im Datenmaterial kristallisieren sich hierbei im Detail zwei Konfliktlinien heraus. Da soll einerseits wertvolle Zeit eingespart werden. Das kann z.B. in der Organisation 1 beobachtet werden, in der Mitarbeitende nicht mehr regelmäßig an den Vorstandssitzungen des Bildungswerks teilnehmen sollten:

„Wir haben sie lange Zeit dadurch gekriegt, dass wir im Vorstand dabei waren, mit ähm, ja, ähm, also (...). Und dann wurde, gab es irgendwann eine ähm Konzeptionsdebatte hier über die Arbeit des Hauses und, ähm, da hat der Vorstand dann beschlossen, das wäre Zeitverschwendung und, ähm, wir brauchten nicht mehr dabei zu sein, und ähm, ja. Und, und das habe ich eigentlich auch als sehr ungünstig empfunden. Ähm. Also ich habe die Protokolle des Vorstands geschrieben, ähm. Das war natürlich Zeit, aber, ähm, wenn ich es mir jetzt überlege, die, die Konsequenz war, dass wir jetzt Geschäftsberichte immer für jede Vorstandssitzung schreiben. Unterm Strich kann ich auch dabeisitzen und mir eben mündlich erzählen lassen, dass es /, ähm, also, ähm, eine Zeitersparnis sehe ich da nicht wirklich drin (lacht). Und, und ich habe nur gemerkt, der, der Kontakt zum Vorstand ist schlechter.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 305 – 322)

In diesem Fall ergibt sich scheinbar eine Zeitersparnis, auf der anderen Seite zeigen die Aussagen der Interviewten, dass dadurch aus ihrer Sicht der Kontakt und die Kommunikation der Mitarbeitenden mit dem Vorstand sowie ihre Beteiligung an Entscheidungen innerhalb der Einrichtung erschwert und verschlechtert wurde. Das Beispiel zeigt auch, dass das Aufkommen von Spannungen und Konflikten nicht unbedingt bedeutet, dass diese auch in jedem Fall auf offener Bühne kommuniziert und ausgetragen werden.

Neben der Zeitersparnis als erster Konfliktlinie kann im Datenmaterial eine zweite Konfliktlinie identifiziert werden, bei der es um die Frage geht, in welchen Bereichen die weniger zur Verfügung stehende Zeit eingesetzt werden soll. Die eben schon zitierte Mitarbeiterin beschreibt einen Dissens mit ihrem Vorstand in dieser Frage:

B: „Wir haben in der Anfangszeit hier so gearbeitet, dass wir ganz viel in Gemeinden gefahren sind und in den Gemeinden Veranstaltungen angeboten haben, und hatten da immer so bestimmte Themen, ähm, für die man uns anfragen konnte. (...) Das war, (...), das erste Mal brauche ich, je nachdem wie ich drin bin in dem Thema, viel Zeit, mehrere Tage oder, oder auch mehrere Wochen, um mich einzulesen oder so. Dann mach ich ein Veranstaltungskonzept, probier das in der ersten Gemeinde aus, stelle fest, was geht gut, was könnte ich noch anders machen. Dann brauche ich vielleicht, wenn es hochkommt, noch mal einen Tag, um es noch einmal zu verändern, zu überarbeiten. (...) Und im Grunde genommen habe ich dann aber so ein, so ein Konzept, was eher ist wie eine Landkarte, auf der ich mich bewege. (...) Jetzt mache ich mehr Einzelveranstaltungen. D.h. der Vorbereitungsaufwand für jede einzelne Veranstaltung ist beträchtlich höher, ähm, ich mache also unterm Strich weniger Veranstaltungen als ich früher gemacht habe (...) durch die Änderung.

I: Und die Änderung hieß „fährt nicht so viel raus // ja // sondern macht mehr zentral“ oder, oder wie war die?

B: Nein, nicht macht mehr zentral. Sondern, ähm, also die Konsequenz wurde nicht beachtet, ähm, sondern es, es hieß, da geht ja viel zu viel Zeit fürs Fahren drauf. Ich habe dann immer gesagt, Leute, wenn so eine Veranstaltung steht, ist das Fahren weniger Zeit als was Neues vorzubereiten. Und da habe ich gemerkt, dass (...) ähm, ich sagte es oder ich sagte es nicht, es war ungefähr die gleiche Auswirkung. Ähm. Und (...) ja, das macht schon was aus.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 328 – 363)

Die Änderung des früheren Veranstaltungsformates, die der Vorstand beschlossen hatte, zielte scheinbar auf eine effektivere Nutzung der Arbeitszeit der Mitarbeitenden ab. Das Interview zeigt allerdings, dass die Entscheidung des Vorstands nicht im Konsens mit der Mitarbeiterin getroffen wurde und in der Frage ein konzeptioneller Dissens bestand. Außerdem deutet sie am Ende des Interviewabschnitts an, dass sich die Mitarbeiterin vom Vorstand scheinbar nicht ausreichend wahrgenommen gefühlt hatte. Der letzte Satz des Interviewausschnittes deutet an, dass diese Form der Nichtbeachtung durch den Vorstand emotional nicht spur- und spannungslos an ihr vorüber gegangen zu sein scheint.

Zusammengefasst weist dieser Abschnitt auf Spannungen und Konflikte im Umgang mit den im Rahmen eines Schrumpfungsprozesses knapper werdenden Zeitressourcen der Mitarbeitenden hin. Dabei entstehen Spannungs- und Konfliktlagen insbesondere bei der Frage, in welchen Bereichen und Arbeitsvollzügen Zeit eingespart werden kann und wofür die vorhandene Zeit künftig effektiv eingesetzt werden sollte.

Spannungen und Konflikte zwischen Altem und Neuem

In der nächsten Subkategorie werden Spannungen und Konflikte zusammengefasst, die ganz allgemein gesprochen in der Polarität von Altem und Neuem beschrieben werden können. Das heißt konkret, dass darin Daten erfasst sind, die mit unterschiedlichem Akzent ein spannungsvolles Gegenüber von Alt und Neu in der Einrichtung aufweisen. Alt und Neu kann dabei auf ganz unterschiedliche

Bereiche bezogen werden, z.B. auf alte und neue Mitarbeitende, Strukturen oder Konzepte. Es zeigt sich beispielsweise in einem Interview, dass sich eine neue Mitarbeitende scheinbar nur schwer in die bisherigen (alten) und von den alten Mitarbeitenden geprägten Strukturen einfinden kann (Interview 1,3 MA, Zeile 439 – 458). Oder es stehen neue Leitungskräfte für neue Konzepte, die gegen Widerstände langjährig Mitarbeitender durchgesetzt werden sollen (vgl. Organisation 3 und 6), und in einer Organisation werden beispielsweise die älteren, langjährig Mitarbeitenden, die vor dem Ruhestand stehen, nicht mehr in die Zukunftsdiskussion der Einrichtung einbezogen. Diesen konkreten Fall zeigt das Beispiel eines langjährigen und vor dem Ruhestand stehenden theologisch-pädagogischen Mitarbeiters aus der Organisation 3. Er schildert seine Situation kurz vor der Kürzung seiner Stelle folgendermaßen:

„Also, ja, also wir sind dann zeitgleich ausgeschieden, sind aber, ich würde sagen, mindestens 1,5 – 2 Jahre vorher nicht mehr zu den Dienstbesprechungen der Gesamtbelegschaft hier in das Haus eingeladen worden. Begründung. Na ja, wir wollen ja nach vorne gucken. Ihr vertretet ja das Gestern.“

(Interview 3.1 MA, Zeile 493 – 498)

In diesem Interviewausschnitt wird beschrieben, dass der Mitarbeitende sowie mindestens ein ebenfalls betroffener Kollege bzw. eine Kollegin, deren Stellen mit ihrem bevorstehenden Ruhestand im Zuge einer umfassenden Stellenreduktion wegfallen sollten, bereits eineinhalb oder zwei Jahre vorher nicht mehr zu den Dienstbesprechungen der Gesamtbelegschaft seiner Dienststelle eingeladen wurden. Aus seiner Sicht lag der Grund dafür darin, dass die verbleibenden Kolleginnen und Kollegen die Zukunft des Hauses ohne diejenigen gestalten wollten, die diese Zukunft nicht mehr in ihrem Berufsleben miterleben würden. Der letzte Satz des Interviewausschnittes – „Ihr vertretet ja das Gestern“ – kann darüber hinaus so gedeutet werden, dass die beiden dienstältesten Mitarbeitenden „gestrige“ und damit alte und womöglich überholte Vorstellungen von der Arbeit, von Strukturen, Konzepten usw. vertreten würden, auf die die verbleibenden und zukünftigen Mitarbeitenden verzichten wollten.

Zusammengefasst trifft in dieser Kategorie Altes und Neues spannungsvoll aufeinander. Es bleibt zu vermuten, dass Spannungen und Konflikte in dieser Kategorie, die eher auch die persönliche Ebene anspricht, eine stärkere emotionale Komponente wie z.B. persönliche Kränkung oder Wut aufweisen können.

Spannungen und Konflikte zwischen inhaltlicher Arbeit und Verwaltung/Management

Die nächste Subkategorie beinhaltet Datenmaterial, in dem Spannungen und Konflikte zwischen der inhaltlichen Arbeit und den Verwaltungs- und Managementtätigkeiten einer Organisation beschrieben wurden. Einige betroffene Mitarbeitende berichten in den Interviews von einem Missverhältnis zwischen ihrer

inhaltlichen pädagogischen Arbeit und Verwaltungs- und Managementtätigkeiten. Dabei scheint sich die Verteilung der Arbeitszeit ihrem Eindruck nach in oder nach der Schrumpfung hin zu mehr Verwaltung bzw. Management verschoben zu haben. Eindeutig kann dieser Begründungszusammenhang aufgrund der heterogenen Datenlage nicht bestätigt werden, da in den Interviews auch andere, schrumpfungsunabhängige Gründe für diese Veränderung benannt werden (vgl. z.B. Interview 1.4 VW, Zeile 209 – 224). Im folgenden Beispiel aus einer kleineren Bildungseinrichtung in einer ostdeutschen Landeskirche (Organisation 5) scheint der erhöhte Verwaltungsaufwand eher mit der Übernahme der westdeutschen staatlichen Förderstrukturen durch die ostdeutschen Landeskirchen zusammenzuhängen.

„An Verwaltung, und an, ähm, wie nennt man das, Antragslyrik. Und das ärgert mich. Sowas, sowas mag ich nicht. Also da ähm werde ich/ ich hatte am Anfang in der Erwachsenenbildung ein paar alte, alte Pfarrfrauen, die in ihren Orten, was auch nicht so gedacht ist, aber in ihren Orten die Seniorenkreise als Erwachsenenbildungsveranstaltung abgerechnet haben. Und ich musste ja im, am Ende eines Jahres den Veranstaltungskalender für das nächste Jahr fertig haben, inklusive Beschreibung der Veranstaltung, bla, usw. Und, ich kriegte von diesen alten Damen dann einen Zettel, da stand drauf Miriam-Sonntag, da, und dann musste ich dem Landkreis verklickern, dass das, was wir da machen, Erwachsenenbildung ist.“

(Interview 5.1 L, Zeile 78 – 89)

Nach der Wende wurde die Mitarbeiterin mit einem für sie neuen und aus ihrer Sicht verwaltungstechnisch aufgeblähten staatlich geförderten Erwachsenenbildungssystem konfrontiert, das sie dazu zwang ungeliebte „Antragslyrik“ zu produzieren und beispielsweise gegenüber den staatlichen Behörden (Landkreis) die kirchengemeindlichen Veranstaltungen der Seniorenkreise als abrechenbare Erwachsenenbildungsveranstaltungen zu begründen. Auf die Schrumpfung kann die Ausdehnung der Verwaltungstätigkeit in diesem Fall allerdings nicht zurückgeführt werden.

Zusammenfassend bleibt bei dieser Subkategorie festzuhalten, dass es zwar zu vermehrten Spannungen und Konflikten zwischen der inhaltlichen Arbeit und der Verwaltung bzw. Management-Aufgaben aufgrund einer subjektiv von mehreren Interviewpartnerinnen und -partnern wahrgenommenen Ausdehnung der Verwaltung kam, die Gründe dafür scheinen aber vielfältig zu sein und können nicht eindeutig oder ausschließlich auf die organisationale Schrumpfung zurückgeführt werden.

Spannungen und Konflikte zwischen Personengruppen

In der letzten Subkategorie geht es vor allem um Spannungen und Konflikte zwischen verschiedenen Hauptamtlichen-Gruppen sowie zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, insbesondere wenn diese Ehrenamtlichen z.B. als Vorstandsmitglieder Leitungsfunktionen innehaben (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 349 – 356).

Der folgende Interviewausschnitt mit der Leiterin der Organisation 2 beschreibt die emotional aufgeladene Situation, in der sich die Leiterin mit den schon länger in der Einrichtung engagierten Ehrenamtlichen und den ehrenamtlich besetzten Leitungskreisen befand:

„Also es gab einen, ähm, unterschiedlich großes Aufschreien, als diese Kürzung passiert ist, ähm, also Sie haben ja gefragt, wie die Reaktionen waren. Also von all den Ehrenamtlichen, die sich in die Erwachsenenbildungsarbeit eingebracht hatten, also wir haben sog. Leitungs-kreise, also beratende Gremien, unterstützende Gremien in beiden Kirchenbezirken, (...) ähm, war es wie eine persönliche Verletzung empfunden worden. Unser Bildungswerk, für das wir so viel eingesetzt haben, wird jetzt so beschnitten und unsere, unsere Arbeit wird nicht gesehen, nicht gewürdigt, nicht wertgeschätzt, (...) wenn man die Hauptamtlichen reduziert. Und diesen Frust war, war nicht, ähm, war nicht wenig, ähm, Aufwand, diesen Frust bei den Ehrenamtlichen erst mal wieder umzuformen und zu sagen, Leute, nein, das ist jetzt nicht das Hauptproblem. Jetzt lasst uns doch das Ding neu aufstellen. Hauptsache ihr steigt jetzt nicht komplett aus. Ähm. Was gerade etwa, was sich nicht ganz durchgesetzt hat.“

(Interview 2.1 L, Zeile 164 – 181)

Hier deutet sich einerseits eine große Verletztheit der Ehrenamtlichen an, deren Einsatz aus ihrer Sicht zu wenig geschätzt wurde, andererseits erleben sie die neue Hauptamtliche als zu schnell nach vorne schauend und verändernd. Die letzten beiden Sätze deuten darauf hin, dass nicht alle diesen Weg mitgehen konnten und es in der geschilderten Situation auch zum Ausstieg von Ehrenamtlichen aus der Mitarbeit im Bildungswerk kam, dass damit also dieser Konflikt anscheinend für einen Teil der Ehrenamtlichen nur durch eine Trennung zu lösen war.

Ein weiteres Beispiel bezieht sich auf die Organisation 7, die von ihrer übergeordneten Stelle in einen Fusionsprozess mit einer anderen Einrichtung gezwungen wurde. Im Laufe der Fusionsverhandlungen spitzte sich die Spannungs- und Konfliktlage zwischen unterschiedlichen hauptamtlich Beteiligten zu. Der Interviewpartner und Trägervertreter der später fusionierten Einrichtung beschreibt dabei aus seiner Sicht die Rolle der beteiligten Oberkirchenrätin aus der vorgesetzten Stelle:

„Ja, ich vermute schon, ich sprach ja von der Oberkirchenrätin im Kirchenamt in X, die nat/ immer, auch heute noch und früher auch immer noch ein, wie sagt man, manchmal so Profilierungsprobleme hatte, und versuchte, das muss ich nu mal wirklich durchkriegen.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 324 – 328)

Dieses Beispiel zeigt, dass in manchen Fällen Spannungen und Konflikte im Bereich der Personen/Personen-Gruppen nicht nur im Inneren der Einrichtung mit oder zwischen dem eigenen Personal, sondern auch mit Personen von außen vorkommen können.

Zusammenfassend zeigt sich im Datenmaterial, dass es im Rahmen von organisationalen Schrumpfungsprozessen zum Auftreten von Spannungen und

Konflikten zwischen bestimmten Personengruppen kommen kann. Insbesondere sind hier Spannungen und Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen oder zwischen Hauptamtlichen mit unterschiedlichen Rollen im Schrumpfungsprozess (z.B. Trägervertreter und Vertreterin der vorgesetzten Stelle) zu nennen. Insgesamt zeigt sich im Datenmaterial, dass im Rahmen organisationaler Schrumpfungsprozesse ganz unterschiedliche Spannungen und Konflikte auftauchen oder verstärkt werden können. In Verbindung mit den beiden anderen bereits erläuterten Merkmalen (Kategorie Reduktionen und Kategorie Kompensationsstrategien) kann davon ausgegangen werden, dass sich Spannungen und Konflikte und deren Zunahme sowohl mit dem Vorhandensein von Reduktionen als auch mit unterschiedlichen Kompensationsstrategien begründen lassen.

5.2.2.4 Auswirkungen auf die Mitarbeitenden

Als letztes Merkmal zeigen sich im Datenmaterial im Verlauf einer organisationalen Schrumpfung eine ganze Reihe bedeutender *Auswirkungen auf die Mitarbeitenden* der jeweils betroffenen Organisation. Diese Auswirkungen werden im Rahmen des Kategoriensystems in vier Subkategorien aufgeteilt. Im Einzelnen handelt es sich dabei um die Subkategorien *Emotionen*, *Belastungen*, *negative Veränderungen im Miteinander* und *positive Veränderungen im Miteinander*. Im Folgenden werden diese Subkategorien jeweils genauer beschrieben.

Emotionen

Emotionen werden generell von allen Befragten in den untersuchten Schrumpfungsprozessen als eine wesentliche Begleiterscheinung bei den Mitarbeitenden in der jeweiligen Organisation benannt. Bei einer differenzierten Betrachtung kommen im Zusammenhang mit der Schrumpfungsbewältigung unterschiedliche Emotionen zum Tragen. So zeigt sich im Verlauf von organisationalen Schrumpfungsprozessen in den erhobenen Daten eine große Vielfalt von Emotionen wie Wut und Ärger (vgl. Interview 3.1 MA, Zeile 518 – 523), Frustration, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und Resignation, Verunsicherung (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 252 – 256), Verletzung und Schmerz (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 163 – 179) sowie mangelnde Anerkennung, Wertschätzung und Achtsamkeit (vgl. Interview 7.1 Tr, Zeile 112 – 121). Ein langjähriger, kurz vor dem Ruhestand stehender Mitarbeiter der Organisation 3 drückt z.B. seine Wut folgendermaßen aus:

„Und das hat mich dann auch wütend gemacht, auch diese Form des Umgangs miteinander, plötzlich nicht mehr eingeladen zu werden. Und dass Kollegen das erst ein halbes Jahr später gemerkt haben, das fand ich auch komisch.“

(Interview 3.1 MA, Zeile 518 – 523)

Er erinnert sich noch Jahre später im Ruhestand an die eindrückliche Situation, wo er als baldiger Ruheständler von der Leitung nicht mehr zu den Dienstbesprechungen eingeladen wurde und spricht diesbezüglich ausdrücklich von seiner

damals empfundenen Wut. Die Aussage über das Verhalten seiner damaligen Kollegen zeigt ebenfalls emotionalen Gehalt, allerdings relativ unspezifisch.

Eine gewisse Ausnahme bildet die Beschreibung des Interviewpartners aus der Organisation 7, die von vorgesetzter Stelle als einzige der untersuchten Organisationen in einen Fusionsprozess mit einer anderen Einrichtung gezwungen wurde (vgl. Kapitel 5.2.1.3, S. 182 f.). Hier kommen viele der bereits genannten Emotionen ebenfalls stark zum Tragen. Zusätzlich wird ausschließlich in diesem Interview die Trauer als emotionales Element genannt. Der Befragte bezieht seine Trauer auf die Abwicklungszeit seiner Familienbildungsstätte, die am Ende in einer anderen Einrichtung aufgegangen ist.

„Mit zwei, drei ging es also gemeinsam bis zum Schluss weiter, ähm, zwei haben sich von mir abgewandt und haben mir eigentlich die Schuld gegeben, dass es mir nicht gelungen ist, das zu, zu schaffen, trotz der Beschlüsse, trotz aller, allen Redens und ich glaube, ich kann auch einigermaßen, ähm, reden und vieles, ähm, trotz meiner Zusagen, dass es anders wird, usw., also das war ziemlich kompliziert, bis zum Schluss traurig und ja, es ist so also ne richtige Abschluss-, Abschiedsgeschichte am Ende unseres gemeinsamen Seins. Und da, und, ähm, ja und da/ traurig, traurig, ja.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 210 – 220)

Insgesamt gesehen scheint bei den Befragten aus den betroffenen Einrichtungen Trauer im Spektrum der Emotionen aber keine wesentliche Kategorie zu sein.

Belastungen

Im Datenmaterial können *Belastungen* in unterschiedlichen Formen als wesentliche Auswirkungen auf die Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Dabei werden vor allem Situationen beschrieben, die mit *Stress und Druck* sowie der Gefahr der *Überlastung* in Verbindung stehen. Das folgende Beispiel einer engagierten Verwaltungskraft aus der Organisation 1 zeigt auf, dass sie bis an ihre Grenzen gegangen ist:

„Wie kriegen wir das jetzt alles noch hin und wie können wir das jetzt irgendwie noch regeln Und, ähm, (...) das macht einen dann auch an mancher Stelle müde und man ist da vielleicht dann auch, also man merkt einfach auch, dass man ähm an Grenzen geht, wo man eigentlich gar nicht hin will. Das, ähm, war schon so.“

(Interview 1.4 VW, Zeile 439 – 445)

Im Zitat wird deutlich, dass die Bewältigung der Fülle der Aufgaben durch weniger Personal auf Dauer müde machen kann und dass einzelne Mitarbeitende dabei an ihre Grenze gehen. Solche und ähnliche Stress- und Drucksituationen können über längere Zeit hinweg von der Belastung zu *Überlastung* mit ernststen Nebenwirkungen werden. Eindrücklich zeigt das das Beispiel des Interviewpartners, der sich mit seiner Einrichtung (Organisation 7) lange Zeit gegen eine Fusion gestemmt hat.

„Ich habe dieses Ganze ja nur im Nebenamt und im Ehrenamt, ich hab ja meine ganz normale, ganz normale Tätigkeit in X als, ähm, Oberkirchenrat, Dezernent, landeskirchlicher Beauftragter, ähm, ausgeübt und hab /, wenn letztendlich das, ob man das in Zusammenhang setzen soll, ähm, meine Familie macht das, bin letztendlich auch ziemlich krank geworden (unv.). Es war wohl eine Wahnsinnsarbeit, die ich geleistet habe, ja, ja. (...). Ja (unv.) du kriegst Anerkennung und, ähm /, ich hab ja eine Frau, die sehr nüchtern ist, und die gesagt hat, Mensch du mit deiner Kirche, du musst sehen, dass sie dich nicht verheizen und so. Haben sie da wahrscheinlich auch gemacht. Ich war da ja / paar, große Herzoperationen gebracht und/. Das ist jetzt alles ok aber (...) ja irgendwo, irgendwie, ähm, ja, hat das Folgen, nicht ja.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 241 – 260)

Im Zitat wird sichtbar, dass sich eine längere Arbeitsüberlastung im Einzelfall durchaus zu einer Gesundheitsgefährdung entwickeln kann. Die Familie des Interviewten stellt im Zitat einen Zusammenhang zwischen der „Wahnsinnsarbeit“, die der Interviewte geleistet hat, und seinen notwendigen Herzoperationen her und beschreibt seine Arbeitssituation als eine Art „verheizen“. Unabhängig von der Bewertung der Situation durch die Familie des Interviewpartners wird an diesem Beispiel deutlich, dass sich aus Belastungssituationen in schwierigen organisationalen Veränderungsprozessen Überlastungen und dadurch ggf. auch gesundheitliche Gefährdungen entwickeln können.

Negative Veränderungen im Miteinander

Als weitere Subkategorie bei den *Auswirkungen auf Mitarbeitende* können *negative Veränderungen im Miteinander* der Personen in der betroffenen Organisation beschrieben werden. Als wesentliche Ausprägungen dieser Subkategorie konnte im Datenmaterial eine *abnehmende Beteiligung*, eine *zunehmende Hierarchisierung* und eine *abnehmende Zusammenarbeit* identifiziert werden. Eine Abnahme der Beteiligung von Mitarbeitenden bezieht sich in den untersuchten Einrichtungen hauptsächlich auf Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Im folgenden Beispiel spricht die interviewte Mitarbeiterin aus der Organisation 1, die aus Gründen der Zeitersparnis von Arbeitszeit nicht mehr regelmäßig an den Vorstandssitzungen ihres Bildungswerks teilnehmen sollte (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 305 – 322), sogar von einem Abbruch der Gespräche mit dem eigenen Vorstand:

„Also ich habe gerade durch diesen, diesen Abbruch, oder das, Abbruch klingt jetzt so willkürlich, das Versanden dieser Gespräche sage ich mal, mit dem Vorstand, ähm, habe ich weniger Wertschätzung für die Arbeit empfunden. (...) Ähm. Also einfach, weil der Kontakt schlechter war. Es gab irgendwann, und da ist dann noch mal was geändert worden, ähm, das ergab sich so im Gespräch mit dem Vorsitzenden, dass ich sagte, es gibt, und das habe ich in den bisherigen mehr als 10 Jahren meiner Arbeit hier nicht erlebt, es gibt Vorstandsmitglieder, die kenne ich nicht. (...) Ähm. Also die, die kommen hier rein, von der Vorstandssitzung, und ich sage guten, so ungefähr guten Tag, was wollen Sie denn hier (lacht), und ähm, und das hat dem dann auch zu denken gegeben.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 650 – 664)

Die hier beschriebene Abnahme der Kommunikation zwischen Vorstand und Mitarbeitenden wird mit mangelnder Wertschätzung in Verbindung gebracht und problematisiert die Verschlechterung des Kontaktes zwischen der Mitarbeiterin und den Vorstandsmitgliedern. Gleichzeitig ist dieser Interviewausschnitt ebenfalls ein Beispiel für *abnehmende Zusammenarbeit*. Diese wird an anderer Stelle (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 171 – 184) auch als Schwierigkeit beschrieben, insbesondere mit Teilzeitkräften weiterhin gut in Kontakt und Zusammenarbeitsbezügen zu bleiben. Im Datenmaterial sind ähnliche negative Auswirkungen auf das Miteinander kein Einzelfall. Beispielsweise wird in der Organisation 3 thematisiert, dass Mitarbeitende zwar befragt, aber letztlich nicht an Entscheidungsprozessen beteiligt wurden (vgl. Interview 3.1 MA, Zeile 642 – 655), und in der Organisation 7 wird beschrieben, dass die frühere Leitung der fusionierten Einrichtung nach der Fusion aus Sicht des Interviewpartners nicht mehr viel zu sagen hatte (vgl. Interview 7.1 Tr, Zeile 164 - 172). In einigen Interviews (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 469 – 480 sowie Interview 3.1 MA, Zeile 658 – 664) wurde im Zusammenhang mit solchen Erfahrungen ebenfalls von einer *zunehmenden Hierarchisierung* in der Einrichtung gesprochen. Ein langjähriger Mitarbeiter in der Organisation 3 reflektiert diese Wahrnehmung in seinem Interview sehr plastisch:

„Aber es war eben, das fand ich das eigentliche Problem, dass diese, ähm, viel gepriesene presbyterial-synodale Struktur, die uns Evangelische ja nun auszeichnet, dass die einfach hier nicht durchgehalten wurde. Die war so etwas von hierarchisch, ähm, und gleichzeitig nach dem Prinzip (...) ‚Teile und herrsche‘. War scharf.“
(Interview 3.1 MA, Zeile 658 – 664)

Hier wird eine Veränderung des seine Kirche kennzeichnenden presbyterial-synodalen Systems in Richtung einer Hierarchisierung beschrieben, die tendenziell weg von einer demokratischen Vorstellung hin zu einer eher autoritären interpretiert werden kann. Dies wiegt aus Sicht des Interviewten schwer, da damit seiner Einschätzung nach ein grundlegendes Prinzip des „Evangelischen“ nicht mehr durchgehalten wurde.

Positive Veränderungen im Miteinander

In wenigen Fällen wird in den Interviews auch von *positiven Veränderungen im Miteinander* berichtet. Dabei wird die *Solidarität* untereinander und die Verbesserung der *Kooperation und Teamarbeit* in der Einrichtung beschrieben. Solidarität und Zusammenhalt kommen beispielsweise im Interview mit der Mitarbeiterin der Organisation 1 vor:

„In der Zeit (...) hatte ich das Gefühl, wir zogen sehr an einem Strang, wenn es um die finanziellen Dinge ging. Ähm. Sowohl sich mal zu ärgern als auch, ähm, zu sagen, da kämpfen wir jetzt oder da kucken wir, wie, wir es machen, oder so. Und, und auch gegenseitig unterstützend.“
(Interview 1.3 MA, Zeile 423 – 428)

In diesem Zitat wird deutlich, dass das Gefühl, „an einem Strang“ zu ziehen, gemeinsam zu kämpfen, sich gemeinsam zu ärgern und gemeinsam nach vorne zu schauen als sehr unterstützend erlebt wurde. Wenn es eng wird, so könnte man interpretieren, hilft gerade das Zusammenrücken und die Gemeinsamkeit. Ähnlich zeigt sich dieser Effekt im Bereich der Kooperation und Teamarbeit. Die Leiterin der Organisation 2 beschreibt in ihrem Interview die Zusammenarbeit mit ihrer verbliebenen Verwaltungskraft:

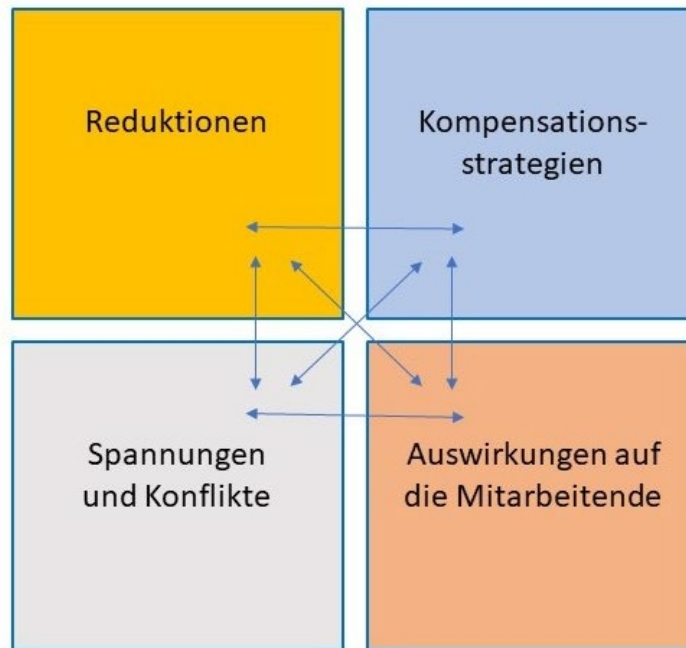
„Und nur weil es diese zwei im Zusammenspiel gibt, funktioniert der Laden.“
(Interview 2.1 L, Zeile 497 – 498)

Die zwei Mitarbeiterinnen, die nach einer Stellenkürzung im Bildungswerk übriggeblieben sind, spielen nach Einschätzung der Interviewten so (gut) zusammen, dass sie den „Laden“ auch nach der vollzogenen organisationalen Schrumpfung weiter funktionstüchtig halten können. Und dabei kommt es aus ihrer Sicht besonders auf dieses gelungene Zusammenspiel und damit auf eine gelingende Zusammenarbeit im Team an. Insgesamt wird somit in mehreren Interviews deutlich gemacht (vgl. z.B. auch Interview 1.4, Zeile 122 – 126), dass die Zusammenarbeit gerade in der schwierigen Schrumpfungssituation zunehmen und verstärkte Teamarbeit zur Bewältigung dieser Situation beitragen kann.

Insgesamt kann das Merkmal *Auswirkungen auf Mitarbeitende* differenziert in mehreren Kategorien beschrieben werden. Neben dem Auftreten von einem breiten Spektrum von Emotionen von Wut bis Resignation und teilweise Trauer können im Datenmaterial unterschiedliche *Belastungen* wie Stress und Druck sowie Überlastungstendenzen identifiziert werden. Daneben zeigen sich sowohl positive wie auch negative Auswirkungen auf das Miteinander der verbliebenen Mitarbeitenden in den untersuchten Einrichtungen.

Zusammenfassend kann die gesamte Hauptkategorie *Merkmale organisationaler Schrumpfung* mit vier wesentlichen Kategorien, die auch als Kennzeichen einer Organisationsschrumpfung bezeichnet werden können, beschrieben werden. Diese im Datenmaterial vorfindlichen Merkmale werden als *Reduktionen*, *Kompensationsstrategien*, *Spannungen und Konflikte* sowie als *Auswirkungen auf Mitarbeitende* bezeichnet und im Folgenden zusammenfassend grafisch dargestellt:

Abb. 19: Vier Merkmale organisationaler Schrumpfung



(Quelle: eigene Darstellung)

Alle vier Merkmale konnten im Rahmen der Auswertung des Datenmaterials weiter ausdifferenziert werden. Im Wesentlichen sind hier bei den Reduktionen Verringerungen bei den Ressourcen (Finanzen, Personal), beim Angebot und der Nachfrage sowie in der Wirkung beschreibbar. Kompensationsstrategien sind laut Datenmaterial die Kompensation durch Re-Organisation, durch inhaltliche Schwerpunktsetzung sowie durch Kooperation und Kommunikation und teilweise durch das Auffinden alternativer Finanzierungen. Als drittes Merkmal zeigen sich Spannungen und Konflikte, die in ganz unterschiedlichen Bereichen lokalisiert werden konnten. Das letzte und vierte Merkmal beschreibt Auswirkungen auf Mitarbeitende, die sich differenziert als unterschiedliche Emotionen, Belastungen sowie positive und negative Auswirkungen auf das Miteinander der verbliebenen Mitarbeitenden beschreiben lassen.

Alle vier Merkmale stehen im Verlaufsprozess einer organisationalen Schrumpfung in Beziehung zueinander und können sich gegenseitig beeinflussen. Beispielsweise folgen in jeder „reduzierten“ Organisation mit den Kompensationsstrategien unterschiedliche Ausgleichsversuche. Diese können zu einem stärkeren Aufkommen von Spannungen und Konflikten führen, was sich wiederum negativ und teilweise auch positiv auf die betroffenen Mitarbeitenden auswirken und eventuell weitere Rückkopplungsschleifen auslösen kann.

5.2.3 Hauptkategorie: Thematisierte Gründe der Schrumpfung

In den Interviews wurde immer auch auf die Gründe der jeweiligen organisationalen Schrumpfung eingegangen. Die Gründe, die dabei thematisiert wurden,

wurden in der Hauptkategorie *Thematisierte Gründe der Schrumpfung* erfasst, die folgende weitere Kategorien beinhaltet:

Kategorie	Subkategorien
externe Gründe	demografischer Wandel
	Bedeutungsverlust von Kirche
	Staatliche Förderpolitik und Gesetze
	DDR-Vergangenheit
	externe Konkurrenz
interne Gründe	zurückgehende Finanzen
	inhaltlich-konzeptionelle Gründe
	Mangel an Legitimation bei den Mitgliedseinrichtungen
	Fehlen individueller Kompetenzen
Gesamtorganisationsgründe	gesamtkirchliche Finanzsituation
	Mangel an Legitimation in der Gesamtorganisation Kirche
	Machtspiele in der Gesamtorganisation

Im folgenden Abschnitt wird zunächst auf die im Datenmaterial genannten *externen Gründe* eingegangen. Anschließend werden in einer weiteren Kategorie *interne Gründe* erläutert und durch weitere Gründe ergänzt, die in der Kategorie *Gesamtorganisationsgründe* zusammengefasst wurden.

5.2.3.1 Externe Gründe

Als „extern“ werden Gründe bezeichnet, die von den betroffenen Organisationen als von Außen kommend beschrieben werden. Benannte Gründe werden dieser Kategorie demnach in Abgrenzung zu internen Gründen zugeordnet, wenn sie außerhalb der betroffenen Organisation zu verorten sind und damit aus dem weiten Feld des Kontextes der Organisation, also beispielsweise aus dem staatlichen und gesellschaftlichen Bereich kommen oder mit anderen Organisationen wie z.B. einer Konkurrenzorganisation zu tun haben. Die Kategorie der externen Gründe kann in fünf weitere Subkategorien unterteilt werden. Zu nennen sind hier die Subkategorien *demografischer Wandel* und *Bedeutungsverlust von Kirche*, die *staatliche Förderpolitik und Gesetze*, die Subkategorie *DDR-Vergangenheit* sowie eine Kategorie *externe Konkurrenz*. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus diesen Subkategorien erläutert.

Demografischer Wandel und der Bedeutungsverlust von Kirche

In der Kategorie der externen Gründe wird von einer Interviewten allgemein auf den *demografischen Wandel* (Interview 5.1, L, Zeile 993 – 998) Bezug genommen. In einem anderen Interview wird vom „*Nischenansehen*“ des Bildungswerks und davon, dass es absolut keine Bedeutung in der Stadtöffentlichkeit hat, gesprochen

(vgl. Interview 6.1 L, Zeile 102 – 115). Diese Äußerung kann als impliziter Beitrag zur Kategorie *Bedeutungsverlust von Kirche* gewertet werden. Der folgende Interviewausschnitt aus der Organisation 5 zeigt auf, dass beide Prozesse auch miteinander in Verbindung gebracht werden können:

„Und der hat uns auf den Kopf zu gesagt, liebe Leute, wenn es hier immer weniger wird, seid ihr nicht schuld. Das, das finde ich wichtig, weil das liegt an demografischen Prozessen, das liegt an, an gesellschaftlichen Prozessen, das liegt an der Geschichte, die wir haben, ähm, dass Dinge einfach abbrechen. In, in Familien brechen, bricht die Weitergabe des Glaubens ab, und das könnt ihr wohl punktuell einfangen mit Angeboten von Christenlehre bis Religionsunterricht, aber es ist nach wie vor so, dass Mütter und Großmütter den Glauben weitergeben, im Wesentlichen, tut mir leid für die Männer, aber es scheint so zu sein (lacht), ähm.“

(Interview 5.1 L, Zeile 993 – 1004)

In diesem Interviewausschnitt werden demografische und gesellschaftliche Prozesse benannt und miteinander in Verbindung gebracht. Beide Prozesse sowie die Geschichte werden von der Interviewten als Gründe für den von ihr wahrgenommenen Abbruch bei der Weitergabe des Glaubens angeführt. Die Äußerung *„wenn es hier immer weniger wird, seid ihr nicht schuld“* verweist explizit darauf, dass für sie die Gründe des Abbruchs in externen Prozessen liegen.

DDR-Vergangenheit

Im gerade zitierten Ausschnitt aus dem Interview mit der Leiterin der Organisation 5, einer Erwachsenenbildnerin aus einer ostdeutschen Landeskirche, klingt an, dass auch die jeweilige Vergangenheit bzw. Geschichte, eine Rolle spielen kann. In diesem expliziten Fall ist es die *DDR-Vergangenheit*, mit der die Interviewte das Abbrechen der Weitergabe des Glaubens begründet. An anderen Stellen verweist sie im Interview ausdrücklich auf Gründe, die mit früheren Erfahrungen der Kontrolle durch den Staat in der ehemaligen DDR in Verbindung gebracht werden können:

„Kontrolle, genau, liebe gute Frau, die Adresse kann jeder bei der Meldestelle herauskriegen. Es ist kein Geheimnis. So. Ne. Das/ sie haben sich kontrolliert gefühlt, und das hat die Sache manchmal sehr schwer gemacht. Also da, ich habe das manchmal, manchmal hab ich es veralbert gesagt, Sie wissen doch, der Staat braucht und so. Ähm. Aber das hat auch nicht immer geholfen. Es gab auch Leute, die gesagt haben, nein, ich schreibe mich da nicht ein. Aber das sind eben alles Folgen von dem, was wir an, an Geschichte haben. Und das kann man nicht irgendwo ausblenden.“

(Interview 5.1 L, Zeile 656 – 665)

Die Interviewte bezieht sich hier auf die Schwierigkeit, dass Teilnehmende bei Veranstaltungen ihrer Erwachsenenbildungseinrichtung aufgrund früherer Erfahrungen in der DDR nicht bereit waren, die für die staatliche Bezuschussung der evangelischen Erwachsenenbildung notwendigen Unterschriftenlisten auszufüllen. Neben dem finanziellen Aspekt deutet sich in dem Interviewausschnitt mit der Aussage *„nein, ich schreibe mich da nicht ein“* ebenfalls ein möglicher

Verlust an potenziellen Teilnehmenden an. Der Grund für die „Nicht-Teilnahme“ scheint aber nicht im Internen, also z.B. an einem nicht ansprechenden Angebot, sondern extern begründet, in negativ bewerteten Erfahrungen mit dem früheren Staatsgebilde und deren Übertragung auf die aktuellen Verwaltungsnotwendigkeiten zu liegen.

Staatliche Förderpolitik und Gesetze

In einer ganzen Reihe von Interviews werden Beiträge beschrieben, die als externen Grund für eine organisationale Schrumpfung die *staatliche Förderpolitik und Gesetze* erwähnen. Dabei geht das Spektrum von „die staatlichen Mittel sind gleich geblieben“ (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 781 – 783) bis hin zur mehr oder wenig ausgeprägten Kürzung von Zuschüssen (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 127 – 129; Interview 5.1 L, Zeile 108 – 113; Interview 6.1 L, Zeile 506 – 508). Der Leiter der Organisation 4 beschreibt in dem Zusammenhang eine sehr weitreichende Kürzung:

„2005 hat das Land 50 % der Zuschüsse geschnitten/ gestrichen. Das war ein Schlag, von einem Tag auf den anderen 50 % halben, also die Gesamtförderung.“
(Interview 4.1 L, Zeile 127 – 129)

Die Organisation 4 wurde aus Sicht des Leiters „von einem Tag auf den anderen“, also dem Anschein nach relativ überraschend mit der Halbierung der staatlichen Zuschüsse konfrontiert. Diese unerwartete Kürzung war schließlich ein wesentlicher Grund für die umfangreichen Personalkürzungen um etwa 50 %, die in dieser Organisation zur Bewältigung der finanziellen Einbußen notwendig erschienen (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 133 – 135).

Neben der staatlichen Förderpolitik wurden in einem Interview ein verändertes Reiserecht als externer Grund für eine organisationale Schrumpfung genannt. Die Leiterin der Organisation 6 berichtet von Verschärfungen im europäischen Reiserecht:

„Das andere ist, es hat natürlich auch jetzt, das hat sich jetzt noch einmal verschärft, (...), dass wir jetzt wirklich als Reiseanbieter vom europäischen Reiserecht her gelten und absolut hohe Auflagen haben.“
(Interview 6.1 L, Zeile 237 – 241)

An diesem Beispiel wird deutlich, dass Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung mit ihren Bildungsreisen inzwischen dem deutschen und europäischen Reiserecht unterliegen und den dort geforderten hohen Auflagen nachkommen müssen. Diese Entwicklung scheint für kleinere Bildungseinrichtungen eine Überforderung darzustellen, sodass dieser ehemals florierende Arbeitsbereich vom Rückgang betroffen ist (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 558 – 560).

Externe Konkurrenz

Als weiterer externer Grund wird von zwei Interviewten eine über die Jahre hinweg gewachsene *externe Konkurrenz* innerhalb der Bildungsarbeit benannt. Die Leiterin der Organisation 5 beschreibt das in ihrem Interview folgendermaßen:

„Das ist einfach so, und, ähm, die Konkurrenz ist als Bildungsträger anerkannter. Dass Kirche ein Bildungsträger ist, das ist hier im Osten, würde im Osten niemand so sagen, glaube ich. Abgesehen mal von Religionsunterricht und, ähm, Christenlehre oder so. Das würde wahrscheinlich noch genannt werden. Aber Bildungsträger für Erwachsene, eher nicht.“

(Interview 5.1 L, Zeile 403 – 408)

Hier wird die Konkurrenz anderer Bildungsträger offen benannt und von der Interviewten als die anerkanntere Variante der Bildungsarbeit in den ostdeutschen Bundesländern eingeschätzt. Ihrer Meinung nach wird im Osten die Kirche nur sehr eingeschränkt als Bildungsträger angesehen.

In einem anderen Interview mit einer westdeutschen Erwachsenenbildnerin wird ebenfalls auf die umfangreiche Konkurrenz im Bereich der Bildungsarbeit mit Erwachsenen verwiesen.

„Es macht ja Erwachsenenbildung inzwischen viele andere Einrichtungen, es ich, mir fällt grad ein, die IHK, ähm, jenseits von, von, dass das Leute halt ihre Meisterkurse oder was weiß ich, die haben ein eigenes Bildungsprogramm. Die ganzen großen Konzerne wie, wie BMW, Siemens haben eigene Bildungsakademien inzwischen, ähm, die, die da na, (...) Versehrtenverein, wie heißen sie schnell wieder, ähm, ähm, VDK (lacht) macht eigenes. Die Sparkasse hier bietet Vortragsreihen an. Jeder Künstlerbund ähm, ähm, hol/, also, weißt du, das hat sich, ähm, ausgeweitet, also dieses /, oder auch die, allein die Stadt hier, was die für ein eigenes kulturelles Bildungsprogramm und überhaupt Bildungsprogramm aus/, das ist nicht, nicht schlecht. Also das st hm (bejahend) eher/ und die Leute können immer nur einmal wo hingehen, und ich denke, da würde ich, wenn ich Endverbraucherin wär, auch überlegen, wo trifft's auf meine Interessen.“

(Interview 6.1 L, Zeile 151 – 167)

Auch in diesem Interview wird eine vielfältige Konkurrenzsituation in der Bildungsarbeit geschildert. Die Interviewte beschreibt fast so etwas wie ein „Konkurrenznetz“, das sich von der Industrie- und Handelskammer, über zwei große Konzerne, Verbände bis hin zur Sparkasse, kulturellen Verbänden und der Kommune erstreckt, und macht durch ihre abschließende Bemerkung deutlich, dass dieses Konkurrenzprogramm eine hohe Attraktivität für die Nutzerinnen und Nutzer von Bildungsveranstaltungen zu haben scheint.

Zusammenfassend betrachtet werden in den Interviews eine ganze Reihe externer Gründe für die Schrumpfung der untersuchten Organisationen benannt. Zu diesen zählen der demografische Wandel sowie der Bedeutungsverlust von Kirche in der Gesellschaft, die staatliche Förderpolitik und Gesetze sowie externe Konkurrenz. Bei manchen ostdeutschen Einrichtungen können manche Gründe auch mit der DDR-Vergangenheit in Verbindung gebracht werden.

5.2.3.2 Interne Gründe

Die Analyse der Untersuchungsdaten zeigt, dass in allen an dieser Studie beteiligten Einrichtungen neben den externen Gründen immer auch interne Gründe für die organisationale Schrumpfung gesehen werden. Damit sind Gründe gemeint, die in der jeweiligen Organisation selbst verortet werden können. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnten für die Kategorie *interne Gründe* vier Subkategorien identifiziert werden: *Zurückgehende Finanzen*, *inhaltlich-konzeptionelle Gründe*, ein *Mangel an Legitimation bei den Mitgliedseinrichtungen* und ein *Fehlen individueller Kompetenzen*. Diese vier Subkategorien werden im Folgenden genauer erläutert.

Zurückgehende Finanzen

Zurückgehende Finanzen können aufgrund des vorliegenden Datenmaterials auf zwei unterschiedliche Aspekte zurückgeführt werden. Einerseits wird in Interviews von einem Rückgang der Einnahmen in einigen Organisationen berichtet und dieser als Grund für die organisationale Schrumpfung benannt. Andererseits werden Kostensteigerungen benannt, die sich wiederum negativ auf die Finanzen der jeweiligen Organisationen auszuwirken scheinen. In einem Interview werden beide Aspekte benannt. Dort wird beschrieben, dass die Mitgliedsbeiträge im Bildungswerktrotz vertraglicher Zusicherung über Jahre hinweg von den Mitgliedsorganisationen nicht den Personalkostensteigerungen angepasst wurden (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 219 – 224). In einem anderen Interview gehen die Einnahmen nach Einschätzung der Interviewpartnerin auch deshalb zurück, weil sich die Anzahl der über die staatliche Förderung abrechenbaren Erwachsenenbildungseinheiten nachhaltig verringert hat.

„Es ist überall so. Aber wir haben wirklich einen massiven Einbruch im letzten Jahr gehabt. Ähm. Da sind Kirchenkreise, ähm, zwischen 50 und 70 % weniger Stunden eingebracht als im vorletzten Jahr. Und das macht sich echt bemerkbar.“

(Interview 1.2 L, Zeile 759 – 763)

Die Leiterin der Organisation 1 spricht hier von einem massiven Einbruch von 50 bis 70 % der Stunden, die im vorletzten Jahr noch mehr abgerechnet werden konnten und deren Verlust sich ihrer Meinung nach „echt bemerkbar“ macht. Ähnliche Erfahrungen bei den Einnahmeverlusten werden aus der Organisation 6 berichtet (vgl. auch Interview 6.1 L, Zeile 87 – 92).

In einem anderen Interview werden Kostensteigerungen in Form von zu hoch eingestuften Personalkostenstellen für die angespannte Finanzlage mit verantwortlich gemacht. Im Interview mit der Leiterin der Organisation 3 wird von dieser beispielsweise ganz konkret die Vermutung geäußert, dass Personalstellen in ihrer Erwachsenenbildungseinrichtung auch deshalb gekürzt wurden, weil diese Stellen von ihrer Eingruppierung her als zu teuer empfunden wurden (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 568 – 571).

Inhaltlich-konzeptionelle Gründe

In einer zweiten Subkategorie konnten aufgrund der Datenlage interne Gründe als dezidiert *inhaltlich-konzeptionelle Gründe* identifiziert werden. In dem Bereich wird besonders auf die Veränderung bei bisher angestammten *Zielgruppen* oder früher gängigen Formaten verwiesen. Darüber hinaus zeigen die Daten, dass *Themen* und damit das angebotene Programm eine gewisse Rolle spielen.

Ein Beispiel aus der Organisation 6 zeigt, dass dort bei den klassischen Studienreisen und Exkursionen, die überwiegend von Älteren besucht wurden, die Teilnehmendenzahlen zurückgehen und deshalb diese ehemals auch finanziell lukrativen Arbeitsbereiche nicht mehr im großen Umfang durchgeführt werden konnten.

„Plus (...), dass auch das, was uns früher ausgemacht hat, die Bildungswerksunternehmungen, Exkursionen, Studienreisen, dieses, wie das gelaufen ist, diese Menschen sind grad am Sterben oder, oder halt in Ruhestand gegangen und es funktioniert aus verschiedenen Gründen auch nicht mehr.“

(Interview 6.1 L, Zeile 179 – 185)

Exkursionen und Studienreisen werden hier als wichtige Bereiche beschrieben, die das Bildungswerk „früher ausgemacht“ haben. Man könnte auch sagen, die zum zentralen Angebot des Bildungswerks gehörten und damit einen wichtigen Teil des „Kerngeschäfts“ ausmachten. Diese Unternehmungen brechen jetzt nach Einschätzung der Interviewten weg, weil der Personenkreis, der sich mit diesen Angeboten identifizieren konnte, zunehmend älter wird und (aus-)stirbt. Neben diesen Problemen mit wichtigen Zielgruppen wie z.B. den Seniorinnen und Senioren oder in der Bildungsarbeit mit Frauen (vgl. Interview 3.1 MA, Zeile 357 – 361) zeigt sich im Datenmaterial bei manchen der untersuchten Organisationen die Schwierigkeit, überhaupt mit bestimmten *Themen* identifiziert zu werden. Eine befragte Mitarbeitende aus der Organisation 1 berichtet das im folgenden Beispiel aus eigener Erfahrung:

„Und das ist, glaube ich, so, auch so eine Denkweise, ähm, vielleicht hat die auch etwas mit den Strukturen zu tun, wir werden nicht mit einem Thema assoziiert oder mit bestimmten Themen. (...) Also ich merke es auch dann, wenn ich als Musikwissenschaftlerin was im Bereich Musik anbiete. Es wird nicht nachgefragt. Die würden die gleiche Veranstaltung bei ihrem Kirchenmusiker nachfragen.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 820 – 826)

Die Mitarbeiterin vermutet strukturelle Gründe, die verhindern, dass ihre Bildungseinrichtung mit bestimmten Themen in Zusammenhang gebracht wird und kann das aus eigener Erfahrung für Angebote aus dem Bereich der Musik bestätigen. In diesem Fall scheint sich die kirchliche Erwachsenenbildung, die von ihrem Auftrag her ein weites Themenspektrum zu bedienen hat, thematisch nicht deutlich genug im kirchlichen Raum platzieren zu können und im Vergleich mit spezialisierten Anbietern wie z.B. der Kirchenmusik im Nachteil zu

sein. Ganz ähnlich beschreibt die Leiterin der Organisation 6 die Situation ihres Bildungswerks. Aufgrund des großen Marktes an Anbietern scheint sich ihre Einrichtung insbesondere bei gesellschaftspolitischen Themen mit der Annahme des Angebotes schwer zu tun (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 118 – 124).

Zusammenfassend können im Datenmaterial interne Gründe in Form von inhaltlich-konzeptionellen Gründen identifiziert werden. Diese Gründe hängen bei den untersuchten Organisationen scheinbar weitgehend mit schwindenden Zielgruppen und einer attraktiven Konkurrenz auf dem Markt ansprechender Themen zusammen.

Mangel an Legitimation bei den eigenen Mitgliedsorganisationen

Als weitere Subkategorie zeigt sich im Bereich der internen Gründe ein Phänomen, das als interner Legitimationsmangel bezeichnet werden kann. Damit ist ein Mangel an Legitimation bei den eigenen Mitgliedseinrichtungen bzw. ihren Vertreterinnen und Vertretern wie z.B. Gemeindepfarrerinnen und -pfarrern gemeint. Der Legitimationsmangel zeigt sich beispielsweise in Äußerungen, in denen deutlich wird, dass die Erwachsenenbildungseinrichtung im eigenen Umfeld wenig bekannt zu sein scheint oder ihr aus dem Kreis der eigenen Mitglieder ein erkennbarer „Nutzen“ abgesprochen wird. Der so definierte Legitimationsmangel zeigt sich in der Untersuchung an ganz unterschiedlichen Beispielen. Im Interview mit einem ehrenamtlichen Vorstandsmitglied des Bildungswerks (Organisation 1) wird deutlich, dass das bis hin zur Infragestellung der Existenzberechtigung der Bildungseinrichtung gehen kann. Der Interviewte schildert seine Sichtweise wie folgt:

„Was bis dahin ging, dass man ja teilweise in Kirchenkreisen überhaupt die Existenz des EBW infrage stellte, nicht, und sagte, brauchen wir gar nicht mehr // das kenne ich gut // (lacht).“

(Interview 1.1 EA, Zeile 163 – 166)

In diesem Interviewausschnitt zeigt sich in der Aussage „brauchen wir gar nicht mehr“ die Einschätzung von Teilen der Mitglieder und Nutzer (Kirchenkreise) des Bildungswerks, wonach das EBW nicht mehr gebraucht wird. Die Aussage „das kenne ich gut“ deutet darauf hin, dass dem Interviewten Einschätzungen dieser Art schon mehrmals begegnet sind. Ganz ähnliche Erfahrungen macht die Leiterin der Organisation 2, die davon berichtet, dass ihre Bildungseinrichtung von Teilen der Mitgliedseinrichtungen nicht gebraucht würde (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 275 – 278). Die Organisation 6 führt nach Aussage der neuen Leiterin des Bildungswerks ein Nischendasein (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 102), wird wenig genutzt und hat ihrer Meinung nach vor Ort „keine Bedeutung“ (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 103 – 106). Sie selbst beschreibt den Zustand ihrer Einrichtung folgendermaßen:

„Das zweite, was ich, ähm, was ich erlebe, hier als eine, die jetzt praktisch, ja die, die Neue ist in einer schon langen /, dies, dieses EBW hier hat ne Tradition. Ich finde, dass das Ansehen ein Schrumpfdasein führt. Jetzt, wobei man jetzt sehr gucken muss, ist das ein Prozess oder war es schon immer kleinwüchsig (lacht). Ähm, das könnte ja auch so sein.“
(Interview 6.1 L, Zeile 94 – 100)

Die Interviewte spricht selbst davon, dass ihr Erwachsenenbildungswerk ihrer Meinung nach nicht sehr angesehen ist und das Ansehen „ein Schrumpfungsdasein“ führt. Als „Neue“ ist sie sich allerdings nicht sicher, ob das vielleicht früher einmal vorhandene Ansehen im Rahmen eines Prozesses geschrumpft ist oder ob das Ansehen „schon immer kleinwüchsig“ war. In jedem Fall kann das mangelnde Ansehen auch als eine Form einer reduzierten Legitimation gedeutet werden. Als letztes Beispiel kann die Organisation 4 dienen:

„Weil die Diskussion läuft ja immer auch an den Synoden. Also da haben wir echt einen Legitimationszwang, was brauchen wir überhaupt noch, die nicht gemeindeorientierten Sachen.“
(Interview 4.1 L, Zeile 642 – 645)

In diesem Interviewausschnitt wird dezidiert von einem Legitimationszwang gegenüber den Synoden gesprochen, die teilweise als Finanzgeber fungieren und in denen die Mitgliedseinrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung in Form von Vertreterinnen und Vertretern der Kirchengemeinden eine wichtige Rolle spielen. Auf diesem Hintergrund kann die kritische Anfrage aus dem Interview, ob nicht gemeindeorientierte Angebote überhaupt noch gebraucht würden, als Anfrage an eine öffentliche Erwachsenenbildung und entsprechende übergemeindliche Angebote interpretiert werden.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in mehr als der Hälfte der untersuchten Organisationen ähnliche Begründungen und Anfragen an die Legitimation aus dem internen Bereich der Mitgliedsorganisation benannt werden.

Fehlen individueller Kompetenzen

Die bisher benannten Gründe können bei den untersuchten Organisationen als die internen Hauptgründe für eine organisationale Schrumpfung angesehen werden. Daneben wird in Einzelfällen das *Fehlen individueller Kompetenzen* bei Mitarbeitenden als weiterer interner Schrumpfungsgrund genannt. Hier geht es z.B. allgemein um fehlende Qualität bzw. Professionalität (vgl. Interview 1.4 VW, Zeile 605 – 606; Interview 6.1 L, Zeile 61 – 69) oder zu geringe Strukturkenntnis von Kirche (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 80 – 85).

Zusammenfassend betrachtet zeigen sich im Datenmaterial mehrere interne Gründe, die von den Interviewten als Begründung für organisationale Schrumpfungsprozesse genannt werden. Neben den zurückgehenden Finanzen werden vor allem inhaltlich-konzeptionelle Gründe und ein Mangel an Legitimation bei

den Mitgliedseinrichtungen erwähnt. In Einzelfällen wird auch auf das Fehlen individueller Kompetenzen bei Mitarbeitenden der Einrichtungen hingewiesen.

5.2.3.3 Gesamtorganisationsgründe

In die Kategorie der *Gesamtorganisationsgründe* fallen Begründungen aus den Interviews, die weder ganz eindeutig als organisationsinterne Gründe der jeweiligen betroffenen einzelnen Einrichtung noch dezidiert als externe Gründe, die außerhalb der Gesamtorganisation Kirche zu liegen scheinen, identifiziert werden können. Darunter fallen folglich Gründe, die insbesondere mit der in sich verwobenen und komplexen kirchlichen Organisationsstruktur zu tun haben, in der z.B. jede Landeskirche als Gesamtorganisation und gleichzeitig jede selbständige oder auch unselbständige Einrichtung, Dienststelle oder Abteilung einer Landeskirche gleichzeitig als eigenständige Organisation angesehen werden kann. Im Datenmaterial zeigen sich in dieser Kategorie drei Subkategorien, die als *gesamtkirchliche Finanzsituation*, *Mangel an Legitimation in der Gesamtorganisation Kirche* sowie als *Machtspiele in der Gesamtorganisation* bezeichnet und im Folgenden genauer beschrieben werden.

Gesamtkirchliche Finanzsituation

Viele der befragten kirchlichen Einrichtungen verweisen zunächst auf die aktuelle angespannte *gesamtkirchliche Finanzsituation* als Grund für die eigene Schrumpfung (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 50–55; Interview 4.1 L, Zeile 129–131; Interview 7.1 Tr, Zeile 344–350). Einsparungsnotwendigkeiten und entsprechende Beschlusslagen der landeskirchlichen Entscheidungsgremien bilden vielfach den Ausgangspunkt für eine sich daraus ergebende angespannte Lage in den untersuchten Organisationen (vgl. Organisation 1, 3, 4 und 7). Die Leiterin der Organisation 3 stellt diese Situation in ihrer Landeskirche wie folgt dar:

„Ich war, also es war 2010 glaube ich, bei der, hat die Synode entschieden, dass, ähm, in dem Bereich der gesamtkirchlichen Dienste eine Million Euro eingespart werden müssen.“

(Interview 3.2 L, Zeile 37–40)

In diesem Zitat wird deutlich, wie generelle Einsparungsnotwendigkeiten einer Landeskirche von der Synode als Leitungsgremium auf die Ebene der Einrichtungen und Dienststellen innerhalb der Landeskirche weitergegeben wurden. Diese Beschlussfassung wurde laut Aussagen der Interviewten sehr allgemein für einen größeren Bereich (Bereich der gesamtkirchlichen Dienste) gefasst und musste folglich dort erst noch auf die jeweiligen Arbeitsbereiche und Einrichtungen hin konkretisiert werden.

Mangel an Legitimation innerhalb der Gesamtorganisation Kirche

Bereits bei den internen Gründen konnten im Datenmaterial Hinweise darauf gefunden werden, dass einigen der untersuchten Einrichtungen der

evangelischen Erwachsenenbildung die nötige Legitimation und Anerkennung durch die Mitgliedseinrichtungen zu fehlen scheint. Ähnliches trifft auch auf die Gesamtorganisation Kirche zu. In mehreren Interviews wird angedeutet, dass sich die evangelische Erwachsenenbildung innerhalb der Gesamtorganisation Kirche ebenfalls mit einem Mangel an Legitimation und Anerkennung auseinanderzusetzen hat (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 815 – 823; Interview 3.1 MA, Zeile 716 – 734; Interview 4.1 L, Zeile 572 – 584).

Das nachfolgende Beispiel aus der Organisation 1 zeigt auf, welcher Stellenwert der Erwachsenenbildung offenbar gegenüber anderen Fachstellen beigemessen wurde.

„Und da hat die Kirchenleitung gesagt, die Stellen besetzen wir nicht wieder. Die eigentliche Arbeit wird ja gemacht von der Frauenarbeit, von der Männerarbeit, vom Umweltreferat, vom, und von. Und wir, ja eine Stelle lassen wir noch mal wegen der Zuschüsse vom Land.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 815 – 820)

In diesem Interviewausschnitt wird deutlich, wie die Kirchenleitung nach Ansicht der Interviewten das Feld der kirchlichen Bildungsarbeit einschätzt und welcher untergeordnete Platz der Erwachsenenbildung darin zugewiesen wird. Gleichzeitig scheint der Verdacht der befragten Mitarbeiterin durch, dass sich das kirchliche Interesse an der allgemeinen öffentlichen Erwachsenenbildung weitgehend auf die Generierung staatlicher Zuschüsse beschränke. Schon einige Zeilen zuvor bezweifelt diese Mitarbeiterin überhaupt den nach außen proklamierten Stellenwert der gesamten Bildungsarbeit innerhalb der Kirche. Ihrer Meinung nach wird kirchliche Bildungsarbeit zu sehr auf die Arbeit in Kindertagesstätten, die Schule und den Konfirmandenunterricht bezogen.

„Also, ähm, wenn über Bildung gesprochen wird, in unserer Kirche, dann ist Primarbereich, ähm, Konfirmandenarbeit, Schule, und dann ist es dass, ähm, dass Bildung danach irgendwie weiter geht, oder gehen könnte und irgendwo nötig ist, und das sag ich jetzt nicht allein aber ähm, als persönliche Meinung, ähm, in Zeiten des kirchlichen Traditionsabbruchs nötiger wird als je zuvor, ähm, das ist, ist in den Köpfen nicht drin.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 794 – 801)

In diesem Interviewausschnitt drückt die Interviewte ihre Vermutung aus, dass evangelische Erwachsenenbildung innerhalb der kirchlichen Bildungsarbeit nur eine nachgeordnete Rolle spielt und folglich kirchenintern unter einem erheblichen Legitimationsmangel zu leiden hat (vgl. auch Interview 3.1 MA, Zeile 716 – 719). Im Interview mit dem Leiter der Organisation 4 wird zusätzlich die überwiegende Gemeindezentrierung in der Kirche als Grund für den geringen Stellenwert der öffentlichen evangelischen Erwachsenenbildungsarbeit benannt (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 579 – 484).

Machtspiele in der Gesamtorganisation

In einer Großorganisation, mit unterschiedlichen Organisations- und Hierarchieebenen, Zuständigkeiten und einer Vielzahl von Leitungspersonal, wie sie die Kirche darstellt, spielt immer auch die Frage von Macht, Durchsetzungsvermögen sowie inhaltlichen und persönlichen Zielen und Interessen eine gewisse Rolle. Treten diese eher in den Vordergrund, kann auch von „Machtspielen“ z.B. zwischen zwei Leitungspersonen verschiedener Zuständigkeitsbereiche gesprochen werden. Im Datenmaterial können solche *Machtspiele in der Gesamtorganisation* zumindest in einer untersuchten Organisation als weiterer möglicher Grund identifiziert werden. Das Beispiel aus der Organisation 7 zeigt, dass das Vorkommen dieser oder ähnlicher Phänomene bei betroffenen Mitarbeitenden zumindest als Vermutung und damit als Möglichkeit formuliert wird:

„Ja, ich vermute schon, ich sprach ja von der Oberkirchenrätin im Kirchenamt in X, die nat/ immer, auch heute noch und früher auch immer noch ein, wie sagt man, manchmal so Profilierungsprobleme hatte, und versuchte, das muss ich nu mal wirklich durchkriegen. Ich kenne das natürlich auch und kenne, kannte im Amt viele, ähm, bis hin zum jetzigen stellvertretenden Leiter, der Leiter unserer Arbeit. Sie hat versucht das immer wieder durchzukriegen, weil sie meinte, ähm, na ich nenne es Profilierung ein bisschen verächtlich, aber weil sie meinte ich muss, das muss so sein.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 324 – 334)

Der Interviewausschnitt zeigt, dass es unabhängig von sachlichen Gründen bei weitreichenden Veränderungsprozessen wie einer „verordneten“ Fusion auch andere Gründe geben kann bzw. dass diese zumindest als Vermutung und ggf. als Unterstellung von ebenfalls Beteiligten formuliert werden. Im Zitat wird deutlich, dass der Interviewte der Kontrahentin „*Profilierungsprobleme*“ unterstellt und damit ihr Agieren von einer sachorientierten Ebene auf die Machtebene zieht: „*Sie hat versucht das immer wieder durchzukriegen.*“ Unabhängig von der Wahrnehmung in diesem Einzelfall wird durch dieses Beispiel deutlich, dass das Thema „Macht“ und der Umgang damit in organisationalen Veränderungsprozessen bei größeren und komplexen Organisationen wie einer Kirche eine gewisse Rolle zu spielen scheint und ggf. als eine mögliche Begründung für einen organisationalen Schrumpfungsprozess angesehen werden kann.

Zusammenfassend lassen sich im Datenmaterial Gründe für eine organisationale Schrumpfung aufzeigen, die weder als rein intern noch als rein extern angesehen werden können, da sie mit der Gesamtorganisation (z.B. Kirche) der betroffenen Einrichtung (z.B. Evangelisches Bildungswerk) zu tun haben. Als solche gesamtorganisationalen Gründe konnten die *gesamtkirchliche Finanzsituation*, der *Mangel an Legitimation in der Gesamtorganisation Kirche* sowie *Machtspiele in der Gesamtorganisation* im Datenmaterial identifiziert und beschrieben werden.

5.2.4 Hauptkategorie: Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von Schrumpfungsprozessen

Eine weitere Frage im Verlauf der Untersuchung war, was Beteiligte an einem Schrumpfungsprozess als unterstützend wahrnehmen, um diese Form der Organisationsveränderung in und mit der eigenen Einrichtung gut bewältigen zu können. Im vorhandenen Datenmaterial gibt es eine Reihe von Hinweisen auf hilfreiche Bewältigungsfaktoren. Diese können der Kategorie *individuelle Faktoren von Mitarbeitenden in der Einrichtung* mit den Subkategorien *Faktoren der Persönlichkeit* und *Verhältnis zur Organisation* mit jeweils zwei Sub-Subkategorien (siehe anschließende Übersicht) sowie der Kategorie *externe Beratung* zugeordnet werden.

Kategorie	Subkategorie	Sub-Subkategorie
individuelle Faktoren von Mitarbeitenden in der Einrichtung	Faktoren der Persönlichkeit	Individuelle Kompetenzen und Einstellungen
		Spirituelle Verwurzelung
	Verhältnis zur Organisation	Identifikation mit der Einrichtung
		Zugehörigkeit an Jahren
externe Beratung		

In den folgenden Abschnitten wird zunächst näher auf die Kategorie der individuellen Faktoren von Mitarbeitenden mit ihren Sub- und Sub-Subkategorien und anschließend auf die Kategorie der externen Beratung eingegangen.

5.2.4.1 Individuelle Faktoren der Mitarbeitenden in der Einrichtung

In dieser Kategorie werden die individuellen Faktoren beschrieben, die aufseiten der Mitarbeitenden den organisationalen Schrumpfungsprozess nach Einschätzung der Interviewten hilfreich unterstützt haben. Die Ergebnisse können in den Subkategorien *Faktoren der Persönlichkeit* sowie *Verhältnis zur Organisation* zusammengefasst werden. Die Hinweise aus dem vorhandenen Datenmaterial bieten in den Zusammenhängen, in denen sie benannt werden, mögliche und plausible Erklärungszusammenhänge für weitgehend „gelungene“ Schrumpfungsprozesse in den untersuchten Organisationen.

Faktoren der Persönlichkeit

In der Subkategorie Faktoren der Persönlichkeit konnten insgesamt drei unterschiedliche Hinweisrichtungen (die Sub-Subkategorien individuelle Kompetenzen sowie individuelle Einstellungen und die Sub-Subkategorie spirituelle Verwurzelung) identifiziert werden. Die erste Sub-Subkategorie bezieht sich auf individuelle Kompetenzen der Mitarbeitenden. Hier zeigt sich in manchen Äußerungen der Befragten, dass es ganz allgemein kompetenter Mitarbeitender

bedarf, um eine Schrumpfung der Organisation zu bewältigen. Das scheint insbesondere bei ganz kleinen Einrichtungen wesentlich zu sein (vgl. Interview 2. 1 L, Zeile 488 – 498). Die Leiterin eines Zwei-Personen-Bildungswerks (Organisation 2) schildert das folgendermaßen:

„Ich hatte mit der Vertretung und auch jetzt wieder, (...) die dann auch konstant da war über fünf Jahre, fünf Jahre, ja, das Glück, dass ich nicht nur, bitte auch nicht abwertend, aber mehr als eine Sekretärin oder eine Verwaltungsfrau hatte. Sondern, obwohl die schrecklicherweise mit TVÖD 6 bezahlt sind, was nicht geht, das Erwachsenenbildungswerks-Sekretariat ist anspruchsvoller als sechs. (...) Es geht nicht, ähm (...). War die wirklich wie eine Assistenz. Auch inhaltlich, die war, wurde im Lauf der Jahre so fit, dass ich die, ähm, Pressearbeit machen lassen konnte, dass die ein Pressegespräch machen konnte.“
(Interview 2.1 L, Zeile 478 – 491)

In diesem Zitat wird deutlich, dass es unabhängig vom formalen Status der Mitarbeitenden in einer sehr kleinen Einrichtung besonders auf die Qualität und Kompetenz der Mitarbeitenden auch über den ursprünglich erlernten Bereich hinaus ankommen kann. So berichtet die Leiterin der Organisation 2 von ihrer neuen Sekretärin, die schließlich als Assistenz arbeiten und die Pressearbeit machen konnte. Neben der individuell notwendigen Kompetenz von Mitarbeitenden scheint aufgrund der vorhandenen Daten die *individuelle Einstellung* der Beteiligten eine weitere Spur bei der Bewältigung einer organisationalen Schrumpfung zu sein. Im Datenmaterial kann diesbezüglich eine weitgehend positiv-pragmatische Einstellung zum Umgang mit der Schrumpfung beobachtet werden (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 506 – 510; Interview 1.4 VW, Zeile 702 – 704; Interview 3.2 L, Zeile 210 – 215; Interview 4.1 L, Zeile 284 – 288). Die Leiterin der personell um 80 % gekürzten überregionalen Organisation 3 schildert ihre Position dazu so:

„Das ist auch so meine Haltung. ja. Andere wäre, da würde ich ja kaputt gehen. ja. Klar, wenn jetzt in allen Bereichen der Arbeitsstelle das passieren würde, würde ich sagen, dann ist, ähm, hat die Landeskirche uns irgendwann abgeschafft. Aber auch da würde ich gucken, ja, macht es Sinn, mit reduzierten Mitteln, wie kann man dann die Inhalte oder die Sachen, die die Bereiche bisher transportiert haben, woanders verorten.“
(Interview 3.2 L, Zeile 855 – 862)

Hier zeigt sich sehr konkret eine positiv-pragmatische Einstellung, die sich dadurch auszeichnet, dass auch unter ungünstigen Bedingungen und Veränderungsnotwendigkeiten das denkbar Mögliche für die Zukunft der eigenen Einrichtung umzusetzen versucht wird.

Als dritte und in der Untersuchung deutlich sichtbare Spur kommt der Aspekt der *spirituellen Verwurzelung* hinzu. Die befragten Mitarbeitenden in der evangelischen Erwachsenenbildung gehören ganz unterschiedlichen Berufsgruppen³⁰

³⁰ Dazu zählen z.B. Theolog*innen, Diakon*innen, Religionspädagog*innen, Pädagog*innen, Sozialpädagog*innen, Soziolog*innen, Kultur- und Musikwissenschaftler*innen, Verwaltungsfachleute.

an. Allen gemeinsam ist die Beschäftigung mit ethischen und theologischen Themen, die in der evangelischen Erwachsenenbildung zu den grundlegenden Bereichen der Bildungsarbeit gehören. Neben dieser berufsbedingten theologischen Nähe sind bei vielen Mitarbeitenden der kirchlichen Erwachsenenbildung christlich begründete Haltungen und Aspekte einer persönlichen Spiritualität erkennbar. In den elf Interviews mit Mitarbeitenden aus sieben Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung beziehen sich acht Befragte auf zentrale biblische Aussagen (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 1009 – 1010; Interview 1.4, Zeile 482 – 486; Interview 5.1 L, Zeile 1004 – 1012), reflektieren gesellschaftliche Fragen theologisch (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 531 – 537) oder beziehen sich auf ihren persönlichen Glauben (vgl. Interview 3.1 MA, Zeile 86 – 92; Interview 3.2 L, Zeile 109 – 111; Interview 7.1 Tr, Zeile 463 – 468) sowie ihre Verkündigungspraxis im Rahmen der Tätigkeit als Erwachsenenbildnerin oder Erwachsenenbildner (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 959 – 982; Interview 3.1 MA, Zeile 41 – 47). Als zentrales biblisches Bild wird von einer befragten Person in der Organisation 1 z.B. das neutestamentliche Motiv vom Senfkorn, das stirbt und viel Frucht bringt, benannt und mit dem Werdegang der eigenen Einrichtung in Verbindung gebracht.

„Ich meine, es ist schon also eine interessante Geschichte. Das sieht man also in unserem, in dieser Festschrift, ähm, wunderbar, dass es ja ganz, ganz klein anfing. (lacht) Eigentlich wie so ein Senfkorn, hatte ich letztlich einen Predigttext gehabt, ähm, ganz klein anfing, mit einem Pfarrer, der sich hat dafür freistellen lassen und dann so viel Begeisterung erzeugte, dass ein Verein gegründet wurde mit dafür genügend Mitgliedern, was und dann noch weiter ging über Landeskirche, die das mit stark machte, dass alle Kirchenkreise hier in X-Land dann Mitglied wurden und, ähm, im Grunde die Hauptfinanzierung übernommen hatten. Und sämtliche Kirchengemeinden. Also das, von angefangen 10 Kirchengemeinden bei der Gründung ungefähr, dass so hinterher bei 200 Kirchengemeinden, die Mitglied wurden.“

(Interview 1.2 L, Zeile 80 – 94)

In dem Zitat wird die theologische Aussage vom Senfkorn, das viel Frucht bringt auf die Entstehung und das Wachsen der Organisation 1 übertragen. Gleichzeitig kann die von der Interviewten verwendete theologische Bildersprache als ein Ausdruck ihrer Nähe zum christlichen Glauben verstanden werden. Eine andere befragte Person, ebenfalls aus der Organisation 1, verwendet das Motiv vom Säen und Ernten (Interview 1.4 VW, Zeile 482 – 486) und wieder eine andere aus der Organisation 3 spricht im Zusammenhang mit der massiven Schrumpfung ihrer Einrichtung vom Gottvertrauen.

„Und dann habe ich nur gedacht, ich habe gedacht, so, mit viel Vertrauen irgendwie kriegen wir da was hin. Gottvertrauen vielleicht, ich weiß es nicht.“

(Interview 3.2 L, Zeile 109 – 111)

In dem Beispiel wird deutlich, dass für die Interviewte Vertrauen und Gottvertrauen und demnach eine spirituelle Dimension eine große Rolle bei der

Bewältigung der organisationalen Schrumpfung zu spielen scheinen. Ein anderer Interviewpartner spricht ganz offen von der bewussten Entscheidung für die Ausbildung zum Diakon (Interview 3.1 MA, Zeile 9 – 15) und wieder ein anderer erzählt Biografisches über die eigene Frömmigkeit und den persönlichen Glauben mit seinen Konsequenzen.

„Das ist ja, ähm, / ich glaube, wir kommen, wir müssen, sollten, können da sein und, wie soll ich sagen, helfen, ja genau. Also des ist ei/ ich finde schon, dass wir diese Aufgabe mit in den/durch den Glauben mit in unsere Wiege gelegt bekommen haben. Dass das meistens und oft daneben geht, mag auch sein, aber, ja, dass es ja keine Zufälle gibt, wie ich auch immer sage, ja da gibt es etwas, jemand, der uns begleitet.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 461 – 468)

Dieser Interviewpartner spricht offen über seinen Glauben daran, dass da jemand ist, „der uns begleitet“ und dass aus dem Glauben heraus auch Aufgaben wie z.B. das „Helfen“ erwachsen können. Schließlich wird in einem weiteren Interview ganz dezidiert formuliert, dass auch dem Heiligen Geist noch etwas Arbeit übriggelassen werden sollte und man deshalb mit der Situation der Schrumpfung durchaus etwas entspannter umgehen könne.

„Das müssen wir einfach zur Kenntnis nehmen, und uns nicht ständig schuldig fühlen, sondern auch ein bisschen, dem Heiligen Geist noch ein bisschen Arbeit zu lassen und, ähm, auch selber etwas entspannter mit dem umzugehen, dass es, dass es kleiner wird.“

(Interview 5.1 L, Zeile 1004 – 1009)

Zusammengefasst zeigen sich in diesen Interviewausschnitten theologische und insbesondere persönliche Aussagen, die nahelegen, dass die befragten Personen im christlichen Glauben verwurzelt sind. Gleichzeitig transportieren diese Aussagen Vertrauens- und Zukunftsbilder, die auf die jeweiligen Organisationen übertragen werden.

Verhältnis zur Organisation

Neben der Subkategorie *Faktoren der Persönlichkeit* spielt im Datenmaterial auch die Subkategorie *Verhältnis zur Organisation* eine wichtige Rolle. Hierbei können mit der *Identifikation mit der Einrichtung* und der damit eng verbundenen *Zugehörigkeit in Jahren* zwei Sub-Subkategorien unterschieden werden. Grundsätzlich scheint es im Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit der jeweiligen Einrichtung zu geben. Das zumindest deuten die Aussagen in einigen Interviews der Untersuchung an. Ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied in der Organisation 1 berichtet z.B. von einer über 30-jährigen Mitarbeit in diesem Vorstand und davon, dass es sehr interessant war und Spaß gemacht hat (Interview 1.1 EA, Zeile 22 – 29). Die Leiterin der Organisation 2 erzählt von einem Anschlussvertrag, den sie trotz der anstehenden Ruhestandsmöglichkeit unterschrieben hat (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 47 – 53) und die Leiterin der Organisation 6 spricht sogar von einer „alten Liebe“ und „Erfüllung“ (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 37 – 49), indem sie als Geschäftsführerin ihrer

Erwachsenenbildungseinrichtung tätig sein kann. In all diesen Beispielen zeigt sich eine hohe Identifikation der Befragten mit der evangelischen Erwachsenenbildung und ihren jeweiligen Einrichtungen. Erwachsenenbildung lebt anscheinend von einer hohen Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Aufgabe und Einrichtung. In der evangelischen Erwachsenenbildung gibt es bis heute eine Generation von Mitarbeitenden, die maßgeblich den Aufbau der öffentlich anerkannten kirchlichen Bildungsarbeit mit Erwachsenen z.B. durch den Auf- und Ausbau von evangelischen Bildungswerken initiiert und mitverantwortet haben. Diese engagierten Mitarbeitenden prägen teilweise seit Jahrzehnten die kirchliche Erwachsenenbildungslandschaft und ihre Einrichtungen. Umgekehrt bedeutet das für diese Mitarbeitenden, dass die eigene Bildungseinrichtung für viele zu einer (beruflichen) Heimat geworden ist. Eine Befragte formuliert das im Interview folgendermaßen:

„Nach, nach vielem Hin und Her und unfreiwilligen, ähm, End /, Beendigungen von Arbeitsverhältnissen bist du hier jetzt auch irgendwo angekommen, wo du eigentlich hingehörst. Und das hat sich durchgehalten, das, das ist mein Ding.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 95 – 99)

Diese Mitarbeiterin fühlt sich nach einer Art berufsbiografischen Wechselbades dort in ihrer Erwachsenenbildungseinrichtung angekommen, wo sie ihrem Empfinden nach eigentlich hin gehört, und stellt nach langen Jahren der Tätigkeit in dieser Einrichtung für sich fest „das ist mein Ding“. Ohne diese Identifikation und das damit verbundene Engagement und „Herzblut“ vieler Mitarbeitender, so die Vermutung, hätte sich die evangelische Erwachsenenbildung über die Jahrzehnte hinweg nicht so profiliert entwickeln können. Gleichzeitig kann festgehalten werden, dass in derartigen Fällen immer auch eine gewisse Gefahr bestehen kann, dass sich eine große Identifikation möglicherweise zu einer Überidentifikation (vgl. van Dick und Groß 2014; Kühl 2000) entwickelt und dies (negative) Auswirkungen auf die Veränderungsbereitschaft mit sich bringen kann.

Eng damit scheint auch die zweite Sub-Subkategorie zusammenzuhängen, in der die *Zugehörigkeit in Jahren* erfasst wird. Hier zeigt sich im Datenmaterial eine größere Gruppe von Interviewten, die bereits 10 und mehr Jahre in ihrer jeweiligen Einrichtung tätig sind (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 22 – 23; Interview 1.2 L, Zeile 44; Interview 1.3 MA, Zeile 69 – 83; Interview 3.1 MA, Zeile 82 – 83; Interview 3.2 L, Zeile 26; Interview 4.1 L, Zeile 15 – 20; Interview 5.1 L, Zeile 22 – 26). Analysiert man bei diesen Interviews die erhobenen Bewältigungsstrategien von organisationalen Schrumpfungsprozessen, kann man eine leichte Tendenz erkennen, dass langjährig Leitende und Mitarbeitende scheinbar eher zu reaktiven Anpassungshandlungen (vgl. Organisation 1 und 5) oder in Einzelfällen zum Nichtstun neigen (vgl. Organisation 6 unter früherer Leitung) und sich Leitende und Mitarbeitende mit einer kürzeren Verweildauer in der Einrichtung eher auf eine aktiv gestaltete Veränderung oder eine Neuausrichtung der Einrichtungen

einlassen (vgl. Organisation 2 sowie die Organisationen 3 und 6 unter neuer Leitung). Ausführlicher wird auf den Zusammenhang von „Dienstjahren“ in der Einrichtung und Bewältigungsstrategien von organisationalen Schrumpfung im Rahmen des Kapitels 6 zur Typenbildung eingegangen.

Zusammenfassend können individuelle Faktoren bei der Bewältigung von organisationalen Schrumpfungprozessen als eine wesentliche Rolle spielend eingeschätzt werden. Entsprechende Ergebnisse konnten in der Subkategorie *Faktoren der Persönlichkeit* sowie der Subkategorie *Verhältnis zur Organisation* erfasst werden. Bei den *Faktoren der Persönlichkeit* spielen *individuelle Kompetenzen und Einstellungen* (Sub-Subkategorie) wie z.B. die Professionalität oder zusätzliche Talente der verbleibenden Mitarbeitenden eine wichtige Rolle, ebenso wie eine im Datenmaterial erkennbare spirituelle Verwurzelung, mit der eine pragmatisch-hoffnungsvolle Sicht auf die anstehenden Veränderungsnotwendigkeiten begründet werden kann. Bei der Subkategorie *Verhältnis zur Organisation* können wichtige Erkenntnisse auf die Sub-Subkategorien *Identifikation mit der Einrichtung* und *Zugehörigkeit in Jahren* zurückgeführt werden. Wichtig erscheint hier die Tendenz, dass es eine verhältnismäßig hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit ihren Einrichtungen zu geben scheint. In Verbindung mit einer langen Verweildauer in der Einrichtung kann das bei Veränderungsnotwendigkeiten wie einer organisationalen Schrumpfung eher zu reaktiven Anpassungshandlungen oder Nichtstun führen, statt zur Befürwortung einer Neuausrichtung.

5.2.4.2 Externe Beratung

In der Hauptkategorie *Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von Schrumpfungprozessen* konnte im Datenmaterial neben den oben beschriebenen individuellen Faktoren die Kategorie *Externe Beratung* identifiziert werden. Bei genauerem Hinsehen ergibt sich ein sehr differenziertes Bild davon, was mit externer Beratung gemeint ist und wie ihre Wirkung jeweils eingeschätzt wurde.

Auffallend bei den Ergebnissen ist die Fülle unterschiedlicher Beratungs- und Begleitungsformate sowie die Vielfalt der externen Beratungsanbieter. In der Organisation 1 hat ein externer Organisationsentwicklungs-Berater den Prozess einer Konzeptionsentwicklung begleitet (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 369 – 377) und ein Wirtschaftsprüfer eine Überprüfung der finanziellen Situation der Einrichtung durchgeführt (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 356 – 367). In der Organisation 3 gab es laut Datenmaterial mehrere Organisationsberatungen (vgl. Interview 3.1 MA, Zeile 201 – 213), zum Teil mit Beratungsfirmen (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 608 – 614), Teams aus dem Landeskirchenamt sowie der Gemeindeberatung und einer Unternehmensberatung mit Expertise im Nonprofit-Bereich (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 624 – 643). Die Organisation 4 wurde durch den Dachverband der Erwachsenenbildung begleitet (vgl. Interview 4.1 L, 296 – 298) und in der Organisation 6 suchte sich die neue Leiterin laut Datenmaterial Supervision, um sich in

den Veränderungsprozessen begleiten zu lassen (vgl. Interview 6.1, Zeile 867 – 871).

Ebenfalls sehr differenziert wird der Nutzen der externen Beratung von den Befragten eingeschätzt. Die Wirtschaftlichkeitsprüfung in der Organisation 1 wird beispielsweise als sehr hilfreich angesehen (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 989 – 997), weil damit alles einmal professionell und von einer externen Stelle durchgerechnet wurde. Eine Fachberatung der Organisation 3 durch das Landeskirchenamt wurde stattdessen eher als anweisend oder steuernd empfunden. Hier heißt es im Interview:

„Parallel dazu waren Teams aus dem Landeskirchenrat bei uns. Die wollten auch, ähm, so /, ähm, ich war nicht dabei, aus den Protokollen habe ich mir angeguckt, die wollten auch so sagen, wie es richtig geht.“
(Interview 3.2 L, Zeile 626 – 630)

Der Interviewausschnitt zeigt, dass die erhoffte Beratung eher als „Anweisung“ oder Vorgabe einer „wissenden“ Stelle empfunden wurde. In der gleichen Einrichtung wurde auch eine Organisationsentwicklungs-Beratung von außen durchgeführt. Im Interview heißt es dazu:

„Eine andere Sache, die mir auffiel, war, dass wir Leute in, in der, in der Beratung hatten, also als Organisationsentwickler dahatten, die vielleicht fachlich oder methodisch auf dem Stand der Dinge waren, die aber keine Ahnung oder keine Kenntnis, ich will es mal vorsichtig sagen, von Kirche hatten. Geschweige denn von Theologie. (...) Wir, das kann ich zumindest für die Regionalreferenten sagen, waren uns ziemlich einig in der Haltung, Theologie ist eine Querschnittsangelegenheit. Das ist nicht ein zusätzliches Thema wie Altenbildung oder wie Friedensarbeit. Ein Querschnittsthema, was sich durch all diese Bereiche durchzieht. Das war diesen beiden Referentinnen z.B. überhaupt nicht zu vermitteln.“
(Interview 3.1 MA, Zeile 220 – 232)

Hier wird den Beratenden zwar große fachliche Kompetenz zugesprochen, allerdings habe es ihnen laut Interview an der für die befragte Person notwendigen „Kirchenkompetenz“ gefehlt. In der gleichen Einrichtung wurden ebenfalls Erfahrungen mit der kircheninternen Gemeindeberatung gemacht. Diese wurde, wie der folgende Interviewausschnitt zeigt, einerseits geschätzt und auf der anderen Seite teilweise als zu intern empfunden:

„Deswegen würde ich sagen, die letzten, da war man mutig, dass wir Geld in die Hand genommen haben. Weil wenn es nur aus der Gemeindeberatung kommt, die kostet zwar auch Geld, aber die sind auch noch mehr zu sehr drin, irgendwie. Ich brauch, ich brauch ab und zu frischen Wind von draußen.“
(Interview 3.2 L, Zeile 673 – 678)

In diesem Fall (Organisation 3) wird deshalb eher auf eine außerkirchliche Beratung gesetzt, die „frischen Wind von draußen“ bringen soll und auch etwas mehr kosten darf. Vergleicht man die beiden letzten Interviewausschnitte, wird deutlich, dass die Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation bei der Frage von

Beratung durch eine kircheninterne oder ganz externe Beratungsstelle zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen.

Als durchweg positiv wird in einem anderen Fall (Organisation 6) die persönliche Begleitung von Leitungspersonen oder Mitarbeitenden z.B. in Form von Einzel-supervision bewertet:

„Und ich, ähm, hol mir aber trotzdem, ich hab seit Anfang an Supervision // für dich selber // ja, sonst hätte ich auch solche Prozesse gar nicht durchblickt und solche schwierigen Personalgeschichten geschafft.“

(Interview 6.1 L, Zeile 867 – 871)

Hier zeigt sich mit der Supervision ein weiteres Beratungs- und Begleitungsformat, das von einzelnen Mitarbeitenden zur persönlichen Unterstützung in komplexen Prozessen, insbesondere dann, wenn dabei auch Personalfragen und damit Beziehungen innerhalb der Organisation betroffen sind, genutzt wird.

Die unterschiedlichen Beispiele zeigen, dass eine externe Beratung für die eigene Organisation in bestimmten Situationen und passenden Konstellationen vielfach genutzt wird. Wie das abschließende Beispiel weiter unten zeigt, wird sie unter bestimmten Bedingungen manchmal auch als relativ nutzlos oder kontraproduktiv angesehen. Diese Erfahrung hat der Leiter der Organisation 4 gemacht.

„Wir haben uns ja im Grunde so lange wie es ging, autonom verhalten. Da ging es eigentlich am besten. Wenn wir unseren Kram selber machen, aber dann irgendwann, (unv.) nachdem das Kirchenamt hier eingezogen ist, ist es dann soweit gewesen, dass sie sich irgendwie alles angehängt haben. Und das hat auch dazu geführt, dass mehr oder weniger dann viele Dinge dann überhaupt nicht mehr funktionieren.“

I: Und da spielt es dann manchmal auch keine Rolle, ob das von außen begleitet wird oder nicht.

B: Das spielt überhaupt keine Rolle, weil die da sich ja nicht in keiner Weise irgendwie davon abhängig machen. D.h. also, die beobachten das ja nur und machen ihre Entscheidungen, wie sie das halt eben machen, für richtig halten, und morgen halt wieder ganz anders.“

(Interview 4.1 L, Zeile 328 – 341)

In diesem Interviewausschnitt wird deutlich, dass trotz einer Beratung oder Begleitung von außen wichtige Entscheidungen an ganz anderer Stelle und durchaus unabhängig vom Beratungsergebnis getroffen werden können. Die Aussage weist zudem darauf hin, dass mancher gut gedachte Beratungsprozess schnell ins Leere laufen und zu zusätzlicher Frustration bei den Beteiligten führen kann, wenn die Ergebnisse der Beratung von entscheidenden Stellen nicht einbezogen werden.

Die Interviews zeigen außerdem, dass die Motivation zur Hinzuziehung externer Beratung sehr unterschiedlich sein kann. Neben das naheliegende Motiv der Unterstützung treten andere Motive wie z.B., es allen recht machen zu wollen (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 999 – 1005). Der folgende Interviewauszug mit der Leiterin

der Organisation 1 bezieht sich auf zwei weitere Motive, den fachlich-professionellen Blick und die manchmal notwendige (neutrale) Außenperspektive.

„Also es war, das fällt mir noch dazu ein, wir haben ja auch im Zuge dieser, ähm, finanziellen Geschichte diese Wirtschaftsprüfer engagiert gehabt, ähm, und, ähm, das war schon sehr hilfreich, dass der das mal alles richtig durchgerechnet hat, ähm, professionell. Und vor allen Dingen, ähm, ich meine, er kam auf keine anderen Ergebnisse als die, die ich auch hätte oder gehabt hatte, aber es war ganz wichtig, dass der Vorstand das von jemand anders gehört hat.“

(Interview 1.2 L, Zeile 989 – 997)

Im Interviewausschnitt wird die Fachlichkeit von externen Wirtschaftsprüfern als „hilfreich“ und „professionell“ beschrieben, auch wenn es durch diese Unterstützung zu keinen anderen Ergebnissen gekommen zu sein scheint. Wichtiger erscheint es in dem Fall zu sein, dass die internen Ergebnisse von „Profis“ von außen bestätigt wurden und dass die Erfahrung zeigt, dass Stimmen von außen eher gehört werden als interne Stimmen. Es ist zu vermuten, dass mit dieser Außenperspektive neben Professionalität auch eine gewisse Hoffnung auf Neutralität verbunden ist.

Zusammenfassend zeigen sich in der Hauptkategorie *Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von Schrumpfungsprozessen* in der Kategorie *Externe Beratung* Hinweise auf unterschiedliche Formate und Anbieter von externer Beratung und Begleitung, die von den Interviewten überwiegend als Bestätigung und Unterstützung im Veränderungsprozess empfunden wurden.

5.2.5 Hauptkategorie: Explizit benannte Empfehlungen

Die Hauptkategorie *Explizit benannte Empfehlungen* umfasst folgende Kategorien:

Kategorie	Kategorie
a) Beteiligung und Transparenz	e) Stärkung von Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit
b) Standortbestimmung	f) Mitarbeitende und deren Psychohygiene im Blick behalten
c) Arbeit am Konzept	g) externe Beratung
d) Strukturen anpassen	h) Zeit beachten

In dieser Hauptkategorie werden explizit benannt Empfehlungen aus den Interviews zusammengefasst, die die Befragten aufgrund ihrer Erfahrungen an künftige Einrichtungen, die einen Schrumpfungsprozess noch vor sich haben, weitergeben würden. Auf die Frage nach Empfehlungen für künftig Betroffene gab es eine Vielzahl von differenzierten Antworten, die hier in insgesamt acht Kategorien gebündelt werden. Dabei werden singular vorhanden Empfehlungen nicht mit dargestellt. Stattdessen bündeln sich in acht Kategorien die maßgeblichen, mehrfach benannten und damit überwiegend konsensfähigen Empfehlungen

aus den Interviews mit den Betroffenen. Zunächst werden diese acht Empfehlungen in einer Grafik überblicksartig dargestellt und anschließend einzeln erläutert und mit Beispielen aus der Untersuchung hinterlegt.

Abb. 20: Acht Empfehlungen für künftig Betroffene



(Quelle: eigene Darstellung)

Beteiligung und Transparenz

In dieser Kategorie wurden Empfehlungen zusammengefasst, die die Beteiligung der Betroffenen in einem einschneidenden Veränderungsprozess wie einer organisationalen Schrumpfung sowie eine hohe Transparenz im gesamten Verfahren empfehlen. Viele Befragte sehen *Beteiligung und Transparenz* einhellig als wichtige Voraussetzung an. Transparenz bezieht dabei den gesamten Prozess mit ein, ebenso wie das Thematisieren von unerfreulichen Tatsachen und Einschätzungen. Eine konkrete Empfehlung einer Mitarbeitenden aus der Organisation 1 lautet wie folgt:

„Den Prozess transparent machen. Also anfangen damit, ähm, wo fangen wir jetzt im Moment an und wo werden wir vermutlich landen müssen, ob wir wollen oder nicht. Ähm. Das ist das eine. Das andere ist, alle Beteiligten, Betroffenen hören und ins Gespräch bringen, auch untereinander.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 912 – 917)

In diesem Beispiel wird auf die notwendige Transparenz, insbesondere auch bei den unbequemen Zielen des Veränderungsprozesses hingewiesen (vgl. auch Interview 1.3 MA, Zeile 912 – 915). Darüber hinaus wird die Beteiligung der

Betroffenen explizit in zwei unterschiedlichen Formen (anhören und miteinander ins Gespräch kommen) genannt. Das Beispiel zeigt, dass die Beteiligung der Betroffenen eng mit der Empfehlung von Transparenz verbunden zu sein scheint. Im folgenden Interviewausschnitt aus der Organisation 3 wird zudem deutlich, dass über die Mitarbeitenden der betroffenen Einrichtungen hinaus auch weitere Betroffene in den Blick genommen werden können:

„Die einzige Empfehlung, die ich machen kann, ist, ähm, alle Stakeholder irgendwie nacheinander, also alle, die es irgendwie betrifft, sich mit denen auseinanderzusetzen. Sei es, dass sie wütend sind, sei es, dass sie kreativ sind, sei es, dass sie irgendwelche Ansprüche an einen haben.“

(Interview 3.2 L, Zeile 728 – 732)

Hier werden alle „Stakeholder“ genannt, die als Bezugspersonen oder -gruppen mit der betroffenen Einrichtung in Kontakt oder Kooperationsbeziehung stehen und damit ebenfalls von einer Organisationsschrumpfung „betroffen“ wären.

Standortbestimmung

In der Kategorie *Standortbestimmung* werden Empfehlungen für ein nüchternes und genaues Hinschauen und Durchleuchten der bisherigen Einrichtung und eine Analyse der aktuellen Situation zusammengefasst. Die Leiterin der Organisation 1 beschreibt das sehr kurz und klar:

„Und das zweite ist, dass man sich wirklich ganz genau überlegen muss, welche Ressourcen haben wir personell, ähm, und wer kann noch was leisten? (...) Und welche Aufgabengebiete gehen nicht mehr? Das ist, ist klar.“

(Interview 1.2 L, Zeile 932 – 936)

Hier wird sehr pragmatisch nach den noch vorhandenen Ressourcen, nach dem noch Leistbaren und dem, was an Aufgaben nicht mehr zu bewältigen ist, gefragt (vgl. auch Interview 1.4 VW, Zeile 656 – 666). Im nächsten Beispiel wird die Standortbestimmung etwas allgemeiner formuliert:

„Also nicht agieren, sondern wirklich mal gescheit drauf schauen, und ist man denn wirklich niemand, oder wie kam’s.“

(Interview 6.1 L, Zeile 1106 – 1108)

In diesem Interviewausschnitt wird deutlich formuliert, dass es bei der Standortbestimmung darum geht, nicht gleich wieder zu agieren, sondern genau auf die Situation zu schauen und zu analysieren, wie es zu dieser Situation gekommen ist.

Arbeit am Konzept

Als weitere Kategorie in der Hauptkategorie „Empfehlungen für künftig Betroffene“ konnte die *Arbeit am Konzept* identifiziert werden. Mit dieser dritten Empfehlung wird im Datenmaterial darauf hingewiesen, dass das bisherige Konzept reflektiert und auf die neuen Gegebenheiten hin angepasst werden könnte. Die Konzeptionsarbeit scheint in einem inhaltlichen Zusammenhang mit der

eben beschriebenen Standortbestimmung zu stehen. Für die Organisation 1 beschreibt das ein Befragter folgendermaßen:

„Das wäre eine Sache und die andere Sache wäre eben doch, ähm, das konzeptionell zu überdenken und dann, ähm, wirklich eine Konzeption zu entwickeln, wie man mit der neuen Situation umgeht“.

(Interview 1.1 EA, Zeile 550 – 553)

In diesem Beispiel wird Bezug auf die „neue Situation“ genommen, d.h. dass davon ausgegangen werden kann, dass die (alte und neue) Situation in gewisser Weise analysiert wurde. Die neue Situation dient in dem Interviewausschnitt als Ausgangslage für die Reflexion und Überarbeitung der Einrichtungskonzeption und zielt darauf ab, diese auf dem Hintergrund der neuen Situation zu verändern und fortzuschreiben (vgl. auch Interview 3.2 L, Zeile 794 – 801).

Strukturen anpassen

Die vierte Kategorie und Empfehlung bezieht sich auf die Strukturen. Im Datenmaterial wird davon gesprochen, die vorhandenen *Strukturen* zu überprüfen und zeitnah an die neuen Gegebenheiten *anzupassen*. Im nachfolgenden Interviewausschnitt wird davon berichtet, die alten Strukturen an die neue Realität anzupassen:

„Es gibt ja ganz, ganz viele Gebiete einfach auch, denen (unv.) das eine ist, glaube ich, dass man, ähm, auf keinen Fall versuchen sollte, irgendwie die, ähm, die Strukturen irgendwie zu retten. Also sondern schnell dran zu gehen, auch, ähm, Strukturen gründlich der Realität anzupassen. Also zu lange irgendwie zu versuchen z.B. die Fläche zu bespielen und damit praktisch die weniger gewordene Butter auf immer mehr Brot zu verstreichen, das funktioniert nicht. Also auch diese Idee einfach, wenn man merkt, dass das nicht nur eine Zwischendelle ist, sondern wenn es eine grundsätzliche Entscheidung ist da abzubauen, frühzeitig, ähm, an die Strukturen ranzugehen und mutig und schnell Strukturen umzubauen und nicht die Leute zu ver/, ähm, verschleißen oder, ähm, weil der Aufwand da einfach nicht adäquat geringer wird, wenn man die Struktur erhält, also wenn man versucht, im gleichen Modell irgendwie weiterzuarbeiten, sondern da muss ein Modell (unv.) wirklich komplett neu gedacht werden.“

(Interview 4.1 L, Zeile 422 – 440)

Es geht in diesem Beispiel um eine „mutige“ und „schnelle“ Anpassung der Strukturen an die real noch vorhandenen Ressourcen und nicht darum, die noch vorhandenen Mitarbeitenden „zu verschleißen“, indem die bisherigen Strukturen auf Kosten der Mitarbeitenden möglichst erhalten werden (vgl. auch Interview 1.4 VW, Zeile 676 – 680).

Stärkung von Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit

Bei der nächsten Empfehlung geht es um eine *Stärkung von Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit*. Vernetzung bedeutet in diesem Zusammenhang, auf andere Einrichtungen, denen es ggf. ähnlich geht, zuzugehen, diese nach ihren Erfahrungen zu fragen und einen Austausch darüber zu führen.

„Ich habe andere Einrichtungen gefragt. Also andere, ähm /, ich habe glaube ich, (unv.) mit der katholischen Erwachsenenbildung habe ich gesprochen, weil die sitzen ja irgendwie immer irgendwie auf einem ähnlichen Boot. (...) Die hatten vorher schon einen Schrumpfungsprozess. Und dann habe ich mich mit denen mal unterhalten, wie es bei denen so läuft. Die hatten dann plötzlich von vier auch nur zwei noch. (...) Ja. Ja. Wo man sieht, dass es schon passiert ist. Ja, und, und dass es sie noch gibt, und denkt, aja, so ähnlich kann es doch bei uns auch gehen. Oder könnte es evtl. sein.“

(Interview 3.2 L, Zeile 773 – 793)

Dieses Beispiel zeigt, dass die Vernetzung mit Gleichgesinnten Mut und Hoffnung machen kann. Eine andere Einrichtung hat es geschafft mit dem Schrumpfungsprozess umzugehen, folglich könnte es auch in der eigenen Einrichtung machbar sein. In einem anderen Beispiel wurde Vernetzung und Kooperation als eine ganz konkrete Möglichkeit erlebt, dass darüber sogar bisherige Personalstellen neu konstruiert und finanziert werden konnten:

„Also was man vielleicht nochmal als positiv sagen muss, vielleicht auch noch mal als Empfehlung. Wir haben einfach auch, ähm, zum Teil wirklich ungewöhnliche Konstruktionen gefunden. Also wir haben ungewöhnliche Deals gemacht, auch. Wir haben z.B., ähm, praktisch ne Stelle wieder geschaffen und auch ne Stadtakademie in der Zeit wieder aufgebaut, durch neue Kooperationen mit Kirchenkreisen z.B. oder mit, ähm, dem, mit dem Bistum, katholischen. Mit der Diakonie haben wir so (unv.) an mehreren Orten so Konstruktionen geschaffen, wo dann plötzlich wieder ganze Stelle da waren, die aber eben von 5 verschiedenen Quellen bezahlt, ähm, werden.“

(Interview 4.1 L, Zeile 715 – 725)

In diesem Interviewausschnitt wird deutlich, dass die Vernetzung mit anderen Trägern und Einrichtungen zu trag- und finanzfähigen Kooperationsformen führen kann, auf deren Grundlage manchmal auch der Abbau von Personalstellen etwas abgefedert werden kann.

Bei der Stärkung der Öffentlichkeitsarbeit steht ein anderer Aspekt im Vordergrund. Hier geht es darum, die Einrichtung gerade in und wegen der schwierigen Situation in der Öffentlichkeit zu halten und ggf. ganz unterschiedliche Kanäle zu nutzen oder sich bewusst auf bestimmte Medien zu beschränken. Gelingt das, kann damit durchaus ein Beitrag zur Basis der nach der Schrumpfung veränderten Organisation geleistet werden. Das folgende Beispiel aus der Organisation 2 geht genau in diese Richtung:

„Also (...), wie gesagt, eine Empfehlung ist für mich, auch relativ viel Öffentlichkeitsarbeit zu versuchen. Und sich da jetzt mal endlich auch auseinanderzusetzen, welche Medien stimmen, nicht nur gestern sondern auch morgen? Also, ich bin überhaupt niemand, die Instagram, Facebook oder so etwas für sich nutzt. Ich bin aber überzeugt, dass wir eine Entscheidung finden müssen, und nicht nur eine Vermeidung, ähm, welche Wege wir da zu gehen haben. Auch im gesamten E-Learning. Ob man das gutheißt oder nicht, aber entweder lassen, aber bewusst lassen, warum, und sagen, dann erreichen wir die nicht und wollen das auch nicht, weil das eine Art von Lernen ist, das wir nicht richtig finden.“

(Interview 2.1 L, Zeile 967 – 978)

In diesem Interviewausschnitt wird deutlich, wie hoch gerade für eine kleiner gewordene Einrichtung eine funktionierende Öffentlichkeitsarbeit eingeschätzt wird. Gleichzeitig wird hier beispielhaft deutlich, dass sich die Interviewpartnerin in dem Bereich des Digitalen für bewusste Entscheidungen für oder gegen bestimmte Medien oder auch Veranstaltungsformate ausspricht und damit auch für ein bewusstes Lassen.

Mitarbeitende und deren Psychohygiene im Blick behalten

In der Empfehlung, Mitarbeitende und deren Psychohygiene im Blick zu behalten, werden Aspekte aus den Interviews zusammengefasst, die sich damit beschäftigen, wie sich die Mitarbeitenden in einem Schrumpfungsprozess ihrer Einrichtung möglichst gesund erhalten können. Dazu gehört, wie im folgenden Beispiel aus der Organisation 2 benannt, die Fähigkeit zur Distanzierung. Die Leiterin formuliert das in ihrem Interview folgendermaßen:

„Also das eine wäre mal, ähm, wenn es keine erkennbaren Gründe gibt, ähm, es nicht persönlich, sondern mal so weit wie möglich von der Person abzutrennen.“

(Interview 2.1 L, Zeile 904 – 906)

Sie spricht explizit davon, die Schrumpfung nicht persönlich zu nehmen und das Geschehen von der eigenen Person abzutrennen und dazu in Distanz zu gehen. Implizit schwingt in diesem Satz auch mit, dass die Gründe für die Schrumpfung woanders liegen könnten und sich die betroffenen Personen daran nicht schuldig zu fühlen bräuchten.

Bei aller Distanzfähigkeit kann eine organisationale Schrumpfung als Verlust erfahren werden. Dieser kann sich beispielsweise auf liebgewordene Kolleginnen und Kollegen, Arbeitsfelder oder Aufgaben beziehen. Wie der nächste Interviewausschnitt zeigt, wird diese Verlusterfahrung von manchen Betroffenen als eine Art Trauerprozess interpretiert:

„Ähm, wenn denn dabei rauskommt, dieses oder jenes werden wir nicht fortsetzen, ähm, Trauerprozesse zu ermöglichen. (...) Sage ich ganz vielen Gemeinden im Moment, die so auf Fusionen zugehen und, ähm, Pfarrstellen verlieren dabei, und so. Dass ich sage, es kann was Neues draus wachsen und wird auch, wenn, wenn ihr euch drauf einlasst, aber lasst euch auch Zeit, ähm, und, und sucht Strukturen, Anlässe, wo ihr das auch betrauern könnt, was nicht mehr so weiter geht, wie es vorher war. Und, und das, wovon ihr euch verabschiedet.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 928 – 937)

Die Befragte spricht hier davon, dass solche Trauerprozesse sogar ermöglicht werden sollten und dass diese Trauer Zeit, Strukturen und Anlässe benötigt, damit ein der Abschied so vollzogen werden kann, dass „Neues draus wachsen“ kann.

Neben der Distanz und der Ermöglichung von Trauerprozessen scheint sich schließlich auch der Humor und in kirchlichen Kreisen das Gebet durchaus als

psychohygienisch hilfreicher Faktor zu erweisen. So jedenfalls kann das letzte Beispiel interpretiert werden:

„Und das letzte ist vielleicht auch gleichzeitig das erste. Behaltet euch den Humor und das Gebet. (...) Ohne beides geht es, glaube ich, nicht jetzt auch.“

(Interview 3.1 MA, Zeile 902 – 905)

In diesem Beispiel wird sowohl der Humor als auch das Gebet explizit als weitere Ressource benannt, um schwierige Situationen zu bewältigen.

Insgesamt verweist diese Empfehlung darauf, dass persönliche Ressourcen in schwierigen Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle zur Aufrechterhaltung psychohygienischer Faktoren spielen und genutzt werden könnten.

Externe Beratung

Die Empfehlung, *externe Beratung* im Schrumpfungsprozess zu nutzen, ist bezüglich des vorliegenden Datenmaterials als umstrittene Empfehlung anzusehen. Sie wird insgesamt nur von zwei Befragten (von elf) aus betroffenen Einrichtungen benannt. Bei den beiden Befragten handelt es sich um ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied eines Bildungswerks (Organisation 1) und um einen Trägervertreter der Organisation 7. Darüber hinaus bleibt festzustellen, dass diese Empfehlung von keiner Person benannt wurde, die hauptamtlich in einer der betroffenen Einrichtungen beschäftigt war. Trotz dieser Einschränkung wird die Empfehlung im Rahmen der Befragung gegeben und von dem eben erwähnten ehrenamtlichen Vorstandsmitglied so formuliert:

„Also ich würde auf jeden Fall empfehlen, auch einen Berater von außen einen Blick auf die ganze Situation werfen zu lassen, um einfach, ähm, dieser Blick von außen lässt ja auch immer sehr schnell Schwachstellen erkennen, die man selber vielleicht übertüncht, als, ähm, Betroffener, oder die vielleicht auch nicht so auffallen, weil man in dem Geschäft so stark drin ist.“

(Interview 1.1 EA, Zeile 544 – 550)

In diesem Fall wird der Außenblick, der Schwachstellen aufdecken kann, als ein wesentlicher Grund für die Hinzuziehung einer externen Beratung genannt. Ähnlich formuliert es der zweite Befragte, der die „andere Sicht“, mit den Leuten von außen auf die Situation zu schauen, als wichtig erachtet:

„Na ja, es gibt immer die Empfehlung, nicht allein zu sein, sondern das, was Sie auch angefragt haben, ähm, Hilfestellung zu holen bei Leuten, die, ähm, die Sache aus anderer Sicht betrachten. Das ist wichtig.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 429 – 432)

In diesem Beispiel wird mit dem Blick von außen und der Unterstützung durch andere, wodurch das Alleinsein der Betroffenen in der schwierigen Situation vermieden werden kann, argumentiert.

Anders als diese beiden Befragten sieht es ein sich inzwischen im Ruhestand befindlicher Mitarbeiter der Organisation 3, der im Laufe seiner langjährigen

kirchlichen Tätigkeit viele Veränderungsprozesse miterlebt hat. Er ist nicht grundsätzlich gegen externe Beratung, hält aber nichts davon, immer gleich auf diese Karte zu setzen. Stattdessen spricht er sich dezidiert für eine Besinnung auf die Eigenkräfte, insbesondere auch auf die der Ehrenamtlichen aus.

„Der erste Satz wäre wahrscheinlich, holt euch nicht bei jedem Pfurz eine externe Beratung. (...) Sondern, das wäre vielleicht schon der zweite Satz, besinnt euch auf eure eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen und auf die der Ehrenamtlichen, mit denen ihr zu tun habt.“

(Interview 3.1 MA, Zeile 869 – 874)

Die Beispiele zeigen die Ambivalenz, mit der im Sample die Empfehlung zur externen Beratung abgegeben wird. Die ersten beiden Beispiele sprechen sich begründet für eine externe Beratung aus, und im letzten wird implizit fast schon vor einer zu schnellen oder zu häufigen Nutzung externer Beratung gewarnt und mehr auf die Nutzung der eigenen Kräfte gesetzt. Insgesamt scheint diese Empfehlung somit gleichzeitig bedenkenswert und umstritten zu sein.

Zeit beachten

Die letzte Empfehlung einiger der Befragten hat mit dem wichtigen Faktor Zeit zu tun. Es wird in unterschiedlichen Facetten empfohlen, die *Zeit* zu *beachten*. Darin beinhaltet ist z.B. die Empfehlung, frühzeitig mit der Veränderung anzufangen, um ggf. genügend Zeit für Überbrückungsmaßnahmen zu haben. Die befragte Mitarbeiterin eines überregionalen Bildungswerks empfiehlt das mit folgenden Worten:

„Und, und Zeit nehmen für solche Überlegungen. Ähm. Also eher frühzeitig anfangen und, ähm, vielleicht, wenn es zu knapp, noch mal ne Überbrückung suchen, oder so etwas, ähm, aber nicht irgendwie sagen, jetzt muss es entschieden werden und fertig, und, ähm, sozusagen auf halbem Weg etwas übers Knie brechen, was man dann hinterher vielleicht in mühsamen kleinen Schritten doch noch wieder, ähm, zurechtbiegen muss, oder, ähm, (...) ja.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 943 – 951)

In diesem Interviewausschnitt wird neben dem oben bereits genannten Grund (Zeit für Überbrückung) noch ein weiterer Grund für einen frühzeitigen Beginn des Veränderungsprozesses benannt. Der frühe Einstieg in den Prozess soll nach Aussage der Interviewpartnerin die notwendige Zeit für fundierte Entscheidungen ermöglichen, damit diese nicht vorschnell erfolgen müssen.

Eine andere Äußerung beinhaltet die Empfehlung, nötige Diskussionen so lange wie möglich ergebnisoffen zu halten, um zu frühe Festlegungen und damit Entscheidungen zu vermeiden. Dabei sollten, wie das folgende Beispiel erwähnt, allerdings auch keine „Quasselbuden“ aufgemacht werden:

„Der vierte Satz wäre dann, (...) ähm, (...) versucht solange, (...) ja, doch, versucht so lange es geht, ergebnisoffen zu diskutieren und euch nicht zu früh festzulegen, aber hütet euch auch davor eine, wie heißt das, eine Quasselbude nach der anderen aufzumachen.“
(Interview 3.1 MA, Zeile 882 – 886)

Der Begriff der „Quasselbude“ deutet auf einen weiteren Zeitaspekt hin. Neben der Berücksichtigung von genügend Zeit für ausreichende und ergebnisoffene Diskussionen auf der einen Seite warnt dieser Interviewpartner auf der anderen Seite vor zu vielen „Quasselbuden“. Damit können mögliche „Zeitfresser“ gemeint sein, die sich in zu langen und ergebnislosen Diskussionsschleifen oder einfach in einer zu großen Anzahl wenig effizienter Diskussionsrunden bemerkbar machen.

Insgesamt scheint die Beachtung der Zeit ganz grundsätzlich ein wichtiger Faktor zu sein. Betrachtet man die Empfehlung zur Beachtung der Zeit etwas differenzierter, pendeln die Detailempfehlungen zwischen dem begründeten Wunsch nach frühzeitigem Beginn des Veränderungsprozesses und damit nach genügend Zeit auf der einen Seite und zeitlicher Begrenzung und Effektivität auf der anderen Seite.

Zusammenfassend konnten aus dem Datenmaterial insgesamt acht Kategorien mit unterschiedlichen Empfehlungen für künftig Betroffene beschrieben werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Empfehlungen relativ allgemein formuliert sind und sich bei genauer Betrachtung nochmals ausdifferenzieren können.

5.2.6 Hauptkategorie: Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen

Folgende Kategorien konnten im Rahmen dieser Hauptkategorie identifiziert werden:

Kategorie
Chancenbilder
Notwendigkeitsbilder
Krisenbilder

Gegen Ende der Interviews wurde den Befragten eine „Vorher-Nachher-Bild-Frage“ gestellt. Im Interview-Leitfaden heißt es dazu: „Wenn Sie versuchen Ihre Einrichtung vor und nach dem Kleinerwerden jeweils in einem Bild zu beschreiben, wie würde das aussehen?“ Die Antworten auf diese Frage ergeben anschauliche und differenzierte Bilder der Sichtweisen, die die Befragten auf die eigene bzw. beratene Organisation vor und nach dem Schrumpfungsprozess haben. Implizit spiegeln sich darin die Grundhaltungen, die die Befragten der organisationalen Schrumpfung gegenüber einnehmen.

Das erhobene „Bild-Material“ ist sehr umfang- und inhaltsreich. Insgesamt wurden im Interview-Material 20 Vorher-Nachher-Bilder (11 von Mitarbeitenden von Bildungseinrichtungen, 7 von Personen aus der Gemeindeberatung, 2 aus Test-Interviews) beschrieben. Im Folgenden wird ein Überblick über die Auswertung der Bilder gegeben und dabei zunächst auf drei sich aus dem Kategoriensystem ergebende unterschiedliche Kategorien von Vorher-Nachher-Bildern eingegangen. Im Anschluss daran werden beispielhaft einige der markantesten Bilder dargestellt und jeweils weiterführend interpretiert.

In der Untersuchung wurden wie gesagt insgesamt 20 Vorher-Nachher-Bilder erhoben. Bemerkenswert ist dabei eine sich in vielen Bildern spiegelnde, überwiegend „pragmatisch-hoffnungsvolle“ Grundhaltung auf Zukunft hin. Deutlich wurde das bei dem Versuch, alle Bilder in ihrem inhaltsanalytischen Gehalt nochmals zu clustern. Dabei hat sich ein grober Ordnungsversuch nach den implizierten grundsätzlichen Sichtweisen der Interviewten auf die jeweilige Organisations-Schrumpfung als ergiebig erwiesen. Alle beschriebenen Bilder konnten entweder eher als sog. *Chancenbilder*, als *Notwendigkeitsbilder* oder als *Krisenbilder* gedeutet werden. In den folgenden Abschnitten werden diese drei Kategorien erläutert und anhand von einigen ausgewählten Beispiel-Bildern³¹ konkretisiert. Die vorgestellten „Sprach-Bilder“ stellen eine aussagekräftige Auswahl von Vorher-Nachher-Bildern aus dem Gesamtpool der Interviews dar. Insgesamt werden jeweils zwei erhobene Bilder aus den Kategorien *Chancenbilder* und *Notwendigkeitsbilder* sowie das singulär vorhandene Bild in der Kategorie *Krisenbilder* vorgestellt. Die Darstellung der fünf Beispiele geschieht in Form von zusammengefassten und sprachlich bereinigten Interview-Zitaten, die jeweils kurz weiterführend interpretiert werden. Um den beschriebenen Vorher-Nachher-Bildern noch mehr Aussagekraft zu geben, wurden alle Bildbeschreibungen nach der Transkription der Interviews von Thomas Wolf, Pfarrer und Karikaturist, für diese Arbeit in pointierte Illustrationen umgesetzt.³²

5.2.6.1 Chancenbilder

Unter der Kategorie *Chancenbilder* wurden Vorher-Nachher-Bilder zusammengefasst, die in einer organisationalen Schrumpfung, trotz aller Problematik, eine Chance auf Veränderung und Erneuerung sehen. Der Blick auf eine andere, in jedem Fall aber erstrebenswerte und ggf. sogar bessere Zukunft nach der Schrumpfung prägt diese Bilder der Organisation. Dementsprechend wird in diesen Fällen eher mit positiver Energie in die Zukunft geblickt und versucht, diese

³¹ Einige der hier vorgestellten Beispiele wurden vom Autor bereits vorab in einem Artikel im Informationsmagazin „Weitersehen“ aus dem Amt für Gemeindedienst in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (Fried 2020) veröffentlicht.

³² Für die Illustration der Sprachbilder gilt mein herzlicher Dank Thomas (Tom) Wolf!

so weit wie möglich aktiv mitzugestalten. Schrumpfung wird in dieser Kategorie von den Betroffenen als eine Chance wahrgenommen, die es zu nutzen gilt. Die folgenden beiden Beispiele zeigen diesen positiven Blick auf die Veränderung anschaulich.

Das erste Beispiel aus einem Interview mit einer langjährigen Verwaltungskraft aus der Organisation 1 vergleicht das Bildungswerk der Befragten zunächst mit einem großen, blühenden Kirschbaum (Vorher-Bild), dem anschließend ein zusammengestutzter und beschnittener Kirschbaum (Nachher-Bild) gegenübergestellt wird:

„Als ich hier 2005 angefangen habe, war das ein großer blühender Baum. (...) So ein Kirschbaum mit ganz vielen Blüten und (...) jetzt ist es eher so ein älterer blühender Kirschbaum. Also, (...) er hat jetzt an seiner Kraft vielleicht nichts verloren, aber man hat ihn doch (...) ein bisschen eingestutzt und er muss jetzt wieder neu austreiben. (...) Also, es hat sich nichts da dran geändert, die Wurzeln sind ja nach wie vor die gleichen, aber (...) man hat ihn einfach reduziert und er muss jetzt irgendwie wieder neue Kraft finden. Und (...) ja, müssen wir alle kräftig gießen und tun, was wir (...) tun. So.“
(Interview 1.4 VW, Zeile 625 – 641)

Abb. 21: Blühender versus gestutzten Kirschbaum



(Quelle: Illustriert von Thomas Wolf)

Die Schrumpfung der Einrichtung wird hier mit einem Bild aus der Gartenpflege verglichen. Der große blühende Kirschbaum wird „gestutzt“. Dabei bleibt die Substanz des Baumes erhalten, gestutzt wird normalerweise in der Baumkrone, im Geäst, Stamm und Wurzeln bleiben unberührt. Damit bleibt der Baum in seiner Substanz grundsätzlich erhalten, muss aber eine Zeit lang wieder besonders gepflegt und umsorgt (gegossen) werden. Langfristig erscheint dieses Vorgehen sinnvoll und notwendig, ermöglicht es doch ganz neue Triebe am Baum und damit eine echte Perspektive der Erneuerung und nachhaltige Fruchtbarkeit. In diesem Bild steckt die Hege- und Pflegehaltung einer Gärtnerin. Für sie gehört das Stutzen und Ausschneiden von Pflanzen zu einer langfristigen Bestands- und Ertragserhaltung dazu. Nur wenn immer wieder etwas weggeschnitten und das Verbleibende anschließend umsorgt wird, kann über längere Zeit hinweg immer wieder neue Frucht entstehen. Übertragen auf eine Kirchengemeinde oder

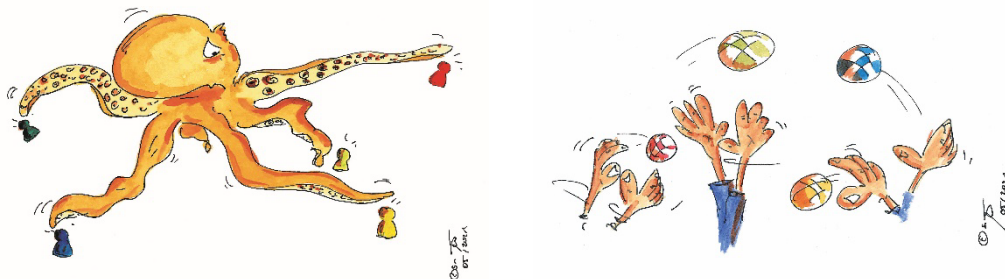
Bildungseinrichtung kann das Schrumpfen in diesem Sinne als ein ganz normaler und notwendiger Teil der längerfristigen „Organisationspflege“ gedeutet werden. Das Ausschneiden ermöglicht oder erzwingt eine immer wieder einmal nötige Pause und der Ertrag geht vorübergehend zurück. Die Einrichtung kann in dieser Phase neue Kraft sammeln, sich konzentrieren und dadurch Platz und Energie für Neues gewinnen.

Das zweite Beispiel zeigt das Vorher-Nachher-Bild einer noch nicht so lange in der Organisation 3 tätigen Leitungsperson, die in ihrer überregionalen Arbeitsstelle für einige Mitarbeitende zuständig war. In ihrem Vorher-Bild beschreibt sie sich selbst als Krake, die irgendwie da oben sitzt und wenig Kontakt zu den anderen hat. Im Nachher-Bild spielt sie sich am Strand mit den anderen die Bälle zu.

„Ich komme mir vor, was mir spontan einfällt, so assoziativ, bei dem Alten ist es so wie eine Krake. Also ich sitze da irgendwie oben, mein Kopf ist da oben, und ich habe dann Kontakt zu meinen Mitarbeitenden, und die sitzen da, und das wirkt so ein bisschen starr, und ich bin da oben und mit denen auch nicht so richtig, ähm, wir hatten schon Kontakt gehabt, aber letztendlich haben die auch ihr eigenes Ding gemacht. Es war mühseliger für mich. Und jetzt ist es eher so, ich sitze da am Strand und wir spielen uns die Bälle zu. Und wenn jemand was machen will, dann kann ich mit denen eine Ad-hoc-Gruppe bilden, es ist irgendwie agiler jetzt. Es ist freier, freier.“

(Interview 3.2 L, Zeile 692 – 704)

Abb. 22: Krake versus Ballspielen



(Quelle: Illustriert von Thomas Wolf)

Im Vorher-Bild fällt der Vergleich der Befragten mit einer Krake auf. Sie sitzt irgendwo oben und die anderen sitzen, so könnte man das Bild interpretieren, darunter. Es gibt wenig Kontakt zwischen der Leiterin und den Mitarbeitenden, die ihr eigenes Ding ohne sie machen und das ganze Verhältnis wirkt wie erstarrt. Für die Befragte erscheint das als ein sehr mühseliger Zustand. Ganz anders das Nachher-Bild. Die Leiterin sieht sich und die anderen an einem Strand. Sie spielen sich gegenseitig die Bälle zu und bilden je nach Lust und Laune unterschiedliche Grüppchen.

Bei diesem Vorher-Nachher-Bild fällt der große Gegensatz auf. Das erste Bild ist von einem Oben und Unten, von erstarrten Beziehungen und Kontaktlosigkeit geprägt. Gleichzeitig, so scheint es, machen die Mitarbeitenden, was sie wollen, ohne die Leitung besonders mit einzubeziehen. Das weckt den Verdacht, dass im Bild der Krake auch so etwas wie eine latente Macht- und Kontrollfrage mitschwingt. Dem gegenüber erscheint das Nachher-Bild harmonischer. Die Szene spielt am Strand. Dort spielen sich alle gemeinsam die Bälle zu und bilden spontan immer wieder kleine Untergruppen. Es gibt vielfältigen Kontakt und die Leiterin ist ganz selbstverständlich gleichberechtigt einbezogen. Dieses Bild wirkt im Gegensatz zum ersten Bild befreiend und insgesamt lebendiger, freier und attraktiver.

Zusammenfassend weisen diese beiden Chancenbilder mit unterschiedlichen Nuancen auf eine mögliche Zukunft der geschrumpften Organisationen hin. Im Bild mit dem Kirschbaum wird der Aspekt deutlich, dass Schrumpfung eine Notwendigkeit für nachhaltigen Bestand sein könnte, und im zweiten Bild wird deutlich, dass sich in kleiner gewordenen Organisationen Beziehungen in Richtung von mehr Gleichheit und Kooperation und weniger Kontrolle und Hierarchie entwickeln können.

5.2.6.2 Notwendigkeitsbilder

Bei dieser Bilderkategorie wird die Notwendigkeit zur Veränderung der Organisation, die sich durch eine Schrumpfung der Einrichtung ergibt, gesehen. Dabei wird gleichzeitig mit Wehmut auf das Bisherige geblickt, das im Grunde als wichtig und erhaltenswert angesehen wird. Die Schrumpfungserfahrung zeigt aber, dass es an der ein oder anderen Stelle unbedingt geboten ist, den bisherigen Kurs zu korrigieren. In Notwendigkeitsbildern wird deshalb weniger aktiv nach vorne geblickt, sondern vielmehr dort reagiert, wo es notwendig erscheint. Deshalb beschreiben diese Bilder in mehreren Fällen auch einen großen Energieaufwand, den die Reaktionen auf die einschneidenden Veränderungen mit sich bringen. In einigen Fällen ergeben sich auch deutliche Einschränkungen aus der Veränderungsnotwendigkeit, die in Kauf genommen werden. Schrumpfung wird hier also als notwendige Anstrengung oder als notwendige Einschränkung wahrgenommen. Folgende zwei Beispiele zeigen diese Sichtweisen.

Die Leiterin der Organisation 1 entwickelt im nächsten Interviewausschnitt für sich ein Vorher-Bild, das sehr farbig ist und durch die Beschreibung z.B. von ruhigen Wellen und einem ruhig dahinfließenden Fluss viel Ruhe ausstrahlt. Demgegenüber stehen im Nachher-Bild ein pumpendes Herz und Schweißtropfen:

B: „Also das ist schon mit vielen Farben so durchdrängt. Das Gelb und so, dieses Grünblau, Türkis, genau. Türkis, ich weiß auch nicht, warum diese Farbe jetzt kommt. Also, ich habe, unsere Logofarbe ist blau, aber so in der Richtung. (...)

I: Und ein Bild für den Zustand danach? Wie war es da?

B: Das war deutlich grau durchsetzt. War ziemlich von Schweißtropfen versehen. (...) Ähm, so ein pumpendes Herz kommt mir jetzt gerade so. Also auch das, muss unheimlich viel, ähm, Herzblut reinlegen. Dass das Ganze, aber dass es weiterläuft, dieses (...). Vorher war es also eher mehr so, das könnte man vielleicht sagen, eine ruhige Bahn, so ruhige Bahn, so ruhige Wellen, so ein Meer, Fluss oder was in der Richtung, war das mehr so gewesen. Und, ähm, und dann, da war schon wirklich ein Einschnitt. Dann musste man plötzlich (...) sehen, dass alles irgendwie nochmal neu lief.

I: Und dann muss man

B: Karren zum Anschieben.“

(Interview 1.2 L, Zeile 835 – 860)

Abb. 23: Ruhige Welle versus pumpendes Herz



(Quelle: Illustriert von Thomas Wolf)

Die befragte Einrichtungsleitung sieht die eigene Einrichtung vor der Schrumpfung sehr farbig und in Blautönen, die dem Logo der Einrichtung ähneln. Außerdem läuft für sie vor der Schrumpfung alles mehr in einer ruhigen Bahn. Das Bild für „danach“ ist dagegen grau durchsetzt. Der befragten Person kommen Schweißtropfen, ein pumpendes Herz und ein Karren, der zu schieben ist, in den Sinn. Diese Bilder können für die große Anstrengung stehen, die mit der Bewältigung des Schrumpfungsprozesses verbunden ist. Außerdem wird das Bild vom pumpenden Herzen noch durch das fließende Herzblut ergänzt, das sie hineinlegen muss, um die Einrichtung weiter am Laufen zu halten.

Die Bewältigung des Schrumpfungsprozesses der Einrichtung kostet die Befragte anscheinend viel Kraft und Energie. Vor der Schrumpfung beschreibt sie die Einrichtung in bunten Farben und als Gewässer in fließenden, ruhigen Bahnen. Die Bewältigung der Schrumpfung wirkt wie eine ungewollte Störung, die viel Schweiß, Einsatz und Engagement kostet und hauptsächlich als große Anstrengung empfunden wird – es fließt nicht mehr einfach so von sich aus dahin, sondern es muss massiv und mit hohem persönlichem Einsatz an der ein oder anderen Stelle kräftig angeschoben werden. Diese anstrengende Veränderungsarbeit wird folglich nur dort umgesetzt, wo es unbedingt notwendig erscheint.

Anders ist es beim zweiten Beispiel. Hier geht es um ein Bild, dass das Vorher mit einem Bienenstock und das Nachher mit einem Ameisenhaufen vergleicht. Das Bild beschreibt die Sichtweise des befragten Mitarbeiters auf die Situation in seinem Bildungswerk.³³

„Ich habe gerade irgend etwas vor Augen gehabt, so mit quirligem Bienenstock versus Ameisenhaufen oder irgendwie so. Mit diesen Bienenwaben und so, vorher. Ich glaube, es war vorher wie nachher viel los. (...) Aber zumindest von außen betrachtet, der Ameisenhaufen schaut chaotischer aus. Das ist so ein brauner Haufen, klar hat der innen sein Gangsystem und so, das funktioniert auch alles. Aber (...) die wurlen da halt so mehr so rum. (...) Es wirkt für mich viel aufgeregter als so ein Bienenvolk in, auf seiner Wabe drauf. Die bauen da auch, die wuseln auch durcheinander, aber die haben, glaube ich, mehr einen Bauplan. Und ich weiß nicht, ob unsere Einrichtung seither jemals wieder einen Bauplan gehabt hat.“

Abb. 24: Bienenstock versus Ameisenhaufen



(Quelle: Illustriert von Thomas Wolf)

Der Interviewte vergleicht seine Einrichtung vor der Schrumpfung mit einem Bienenstock. Wichtige Kennzeichen sind für ihn das Quirlige und die klare Ordnung der Wabenstruktur. Sowohl vor als auch nach der Schrumpfung ist viel los. Deshalb nutzt er auch für das Nachher-Bild mit dem Ameisenhaufen ein sehr lebendiges Bild. Im Unterschied zum Bienenstock stellt sich für ihn der Ameisenhaufen weniger geordnet, d.h. chaotischer dar. Es gibt dort ebenfalls viel Bewegung, allerdings erscheint sie ihm weniger strukturiert (brauner Haufen) und alles wirkt nachher aufgeregter und planloser.

Letztlich vermittelt das Bild, dass die ursprüngliche produktive Ordnung durch eine weniger planvolle und hektische Betriebsamkeit ersetzt wurde. Am Ende fehlt der Einrichtung nach der Schrumpfung der Bauplan. Und mit dieser Einschränkung scheint die Einrichtung erst einmal leben zu müssen. In gewisser Weise erscheint sie in diesem Bild als der Preis der notwendigen Veränderung.

Diese beiden Bilder zeigen, dass auch in der Kategorie *Notwendigkeitsbilder* unterschiedliche Facetten zu finden sind. Im ersten Beispiel dominiert die

³³ Das Zitat stammt aus einem der beiden Testinterviews.

Anstrengung, im zweiten Beispiel die Planlosigkeit jeweils als eine beschriebene Konsequenz einer Organisationsschrumpfung. Gemeinsam ist diesen Bildern, dass sie im Gegensatz zu den Chancenbildern die Zukunft der Einrichtung weniger bzw. weniger positiv in den Blick nehmen und stattdessen in der Beschreibung der neuen Gegenwart, die sie als anstrengend und planlos erleben, verhaftet bleiben.

5.2.6.3 Krisenbilder

Krisenbilder unterscheiden sich fundamental von den beiden bisher beschriebenen Bildern, da in ihnen eine organisationale Schrumpfung vor allem als eine Gefahr gesehen wird, die bis hin zur existentiellen Gefährdung der Einrichtung gehen kann. Deshalb werden in diesen Bildern auch Ängste formuliert und die Zukunft sieht eher düster und bedrohlich aus. Eine Schrumpfung erscheint in diesen Bildern verständlicherweise als eine echte organisationale Krise.

Im Rahmen des vorhandenen Datenmaterials konnte nur ein einziges Vorher-Nachher-Bild dieser Kategorie zuzuordnen werden. Das Bild wurde zudem nicht von einer Person beschrieben, die von einer Schrumpfung betroffen war, sondern von einem befragten Gemeindeberater. Dabei wird von dem Befragten nicht eine einzelne Kirchengemeinde oder Einrichtung, sondern die Kirche insgesamt in den Blick genommen und mit einem großen Tanker, der auf ein großes Riff zufährt, verglichen. In diesem Bild wird nicht dezidiert zwischen einem Vorher- und einem Nachher-Zustand unterschieden. Stattdessen beschreibt der Interviewte eher eine Szene aus einem laufenden Prozess vom Vorher zum Nachher, der ggf. in einer Havarie oder einem Untergang enden könnte. Allerdings wird zu diesem Ende nichts gesagt:

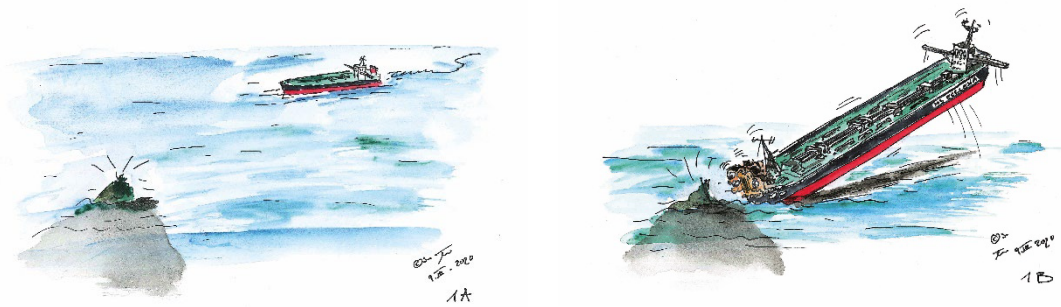
B: „Und das andere ist so wie (...) ein Schiff, großer Tanker und der braucht eben zig km, bis er die Kurve kriegt, aber da vorne ein großes, großes Riff. Ist unsere hiesige Kirche.

I: War das jetzt ein Vorher- oder ein Nachher-Bild?

B: Da sind wir jetzt mittendrin. Wir haben gemerkt, dass da vorne was, was kommt und wir versuchen mit aller Kraft, also mit was weiß ich, mit Motoren rückwärts und mit grad ganz rüber, und rennt man, rennt man eigentlich nur noch auf die eine Seite, dass es noch Schlagseite kriegt.“

(Interview GB1, Zeile 1402 – 1411)

Abb. 25: Tanker vor dem Riff versus Tanker am Riff



(Quelle: Illustriert von Thomas Wolf)

In diesem Bild fährt der große und behäbige „Tanker Kirche“ schon seit einiger Zeit auf ein großes Riff zu. Kurz vor dem Zusammenprall wird versucht, den Rückwärtsgang einzulegen oder das Ruder herumzuwerfen, und alle laufen auf eine Schiffsseite, um auf das Riff zu starren oder das Ausweichmanöver zu unterstützen. Dadurch bekommt das Schiff zusätzlich Schlagseite. Hier endet die Darstellung der Szene. Der weitere Verlauf bleibt ungewiss, lässt aber nach menschlichem Ermessen nicht viel Spielraum für einen guten Ausgang.

Obwohl nicht so formuliert, steckt in diesem Bild die Angst, dass die Kirche unausweichlich auf eine Katastrophe und vielleicht sogar auf ihren Untergang zu steuert. Es könnten alle Rettungsmaßnahmen zu spät sein und der Untergang sogar durch unbedachtes Handeln selbst mit beschleunigt werden. Und selbst wenn diese Katastrophe abgewendet werden sollte, die Situation in diesem Bild ist als höchst kritisch anzusehen.

Insgesamt gesehen ergeben aus den hier exemplarisch vorgestellten Bildern der Befragten sehr differenzierte Sichtweisen auf organisationale Schrumpfungsprozesse:

In der Kategorie der *Chancenbilder* werden organisationale Schrumpfungsprozesse eher als eine Chance gesehen. So zeigt der gestutzte Kirschbaum auf, dass es einer geschrumpften Einrichtung nicht an die Wurzeln gehen muss, dass der Stamm gesund bleiben kann und das „Kleiner werden“ auch als „Hege und Pflege“ auf Zukunft hin gesehen werden kann. Das gemeinsame Ballspiel am Strand weist darauf hin, dass in einer kleiner gewordenen Einrichtung mehr Nähe, Miteinander und Agilität im Zusammenspiel von Leitung und Mitarbeitenden ermöglicht werden kann.

Anders stellt es sich in der Kategorie der *Notwendigkeitsbilder* dar. Die Schrumpfung wird weniger als Chance, sondern eher als Notwendigkeit angesehen. In einem Bild zeigt sich, dass mit der Veränderung insbesondere eine große Anstrengung und Energieleistung verbunden ist, bei der eine ganze Menge an Schweiß und Herzblut vergossen werden muss, und in einem weiteren bringt die

Schrumpfung die Einrichtung vor allem erst einmal durcheinander und macht sie planlos.

In der Kategorie der *Krisenbilder* zeit das abschließende Beispielbild von der Fahrt des Tankers auf das Riff zu, wie gefährlich und bedrohlich eine organisationale Schrumpfung auch tatsächlich werden kann, dass dieser Blickwinkel aber auch dazu beitragen kann, andere Sichtweisen wie Chancen- oder Notwendigkeitsbilder zu behindern.

Eine Übersicht über alle zwanzig erhobenen Vorher-Nachher-Bilder befindet sich im Anhang. Darin wird der Versuch unternommen, alle erhobenen Bilder entsprechend dieser Einteilung zu clustern. Wie bereits erwähnt fällt besonders auf, dass von den 20 Bildern nur ein einziges in die Kategorie *Krisenbilder* fällt. In den untersuchten geschrumpften Einrichtungen wird die Schrumpfung in keinem einzigen Fall als existenzgefährdende Krise bewertet. Auffällig ist dabei, dass die Auswertung der Daten auf einen gewissen Zusammenhang zwischen der Dauer, die eine befragte Person in einer Einrichtung arbeitet, und der Kategorie ihres Vorher-Nachher-Bildes schließen lässt. So zeigten die Interviews der Mitarbeitenden, deren Bild in die Kategorie *Chancenbilder* fallen, dass diese Mitarbeitenden alle entweder nur wenige Jahre vor der Schrumpfung in der betreffenden Einrichtung arbeiteten oder erst während bzw. unmittelbar nach der Schrumpfung in die Einrichtung gekommen sind. Die Bilder der Mitarbeitenden, die länger oder sehr lange (ab ca. 10 bis ca. 30 Jahre) in der betreffenden Einrichtung arbeiteten, konnten überwiegend der Kategorie *Notwendigkeitsbilder* zugeordnet werden.

Insgesamt gesehen verweist die Auswertung aller Vorher-Nachher-Bilder bei Betroffenen auf eine relativ pragmatisch-gelassene Sichtweise auf Schrumpfungsprozesse in kirchlichen Organisationen.

5.2.7 Hauptkategorie: Grundhaltung zum Organisationswandel

Folgende Kategorien konnten in dieser Hauptkategorie unterschieden werden:

Kategorie
Grundhaltung der Leitung
Grundhaltung der Mitarbeitenden

Die Hauptkategorie *Grundhaltung zum Organisationswandel* wurde im Rahmen der Typenbildung benötigt und deshalb erst am Ende der Auswertung des Kategoriensystems ergänzt. Eine Reihe von Ergebnissen der darin zusammengefassten Interviewaussagen wurden darüber hinaus bereits im Rahmen der Beschreibung der Organisationsporträts genutzt. Aus diesen Gründen wird den Ergebnissen an dieser Stelle etwas weniger Raum gegeben.

Die Grundhaltungen zum Organisationswandel wurden nochmals differenziert in den zwei Kategorien Grundhaltung der Leitung sowie Grundhaltung der Mitarbeitenden zusammengefasst. In den folgenden Abschnitten werden die wesentlichen Ergebnisse dieser Kategorien überblicksartig vorgestellt.

Grundhaltung der Leitung

Eine wesentliche Grundhaltung der befragten Leitenden zum Organisationswandel kann als eine pragmatische, relativ gelassene und zukunftsichernde Haltung bezeichnet werden. Deutlich wird diese Haltung insbesondere in den Interviews mit den Leitenden der Organisation 1 (Interview 1.1 EA, Interview 1.2 L) sowie der Organisation 4 (Interview 4.1 L). Die Grundhaltung des ehrenamtlichen Vorstandsmitglieds der Organisation 1 wird beispielhaft in folgendem Interviewausschnitt beschrieben:

„Ich denke das war eigentlich auch immer wieder die Motivation des Vorstands zu sagen, wir müssen einen Weg finden wie das weiter geht und müssen schauen, dass wir eben da auch ähm, und da ist ja mit aller Kraft daran gearbeitet worden, eben die Kirchenkreise zusammen zu halten, dieses Werk dann auch weiterhin zu betreiben, nicht.“
(Interview 1.1 EA, Zeile 658 – 663)

Hier wird deutlich, dass der Blick des Vorstands trotz maßgeblicher Veränderungen in die Zukunft geht und auf den grundsätzlichen Erhalt der Organisation (des Werks) ausgerichtet ist. Ähnlich pragmatisch berichtet die Leiterin der Organisation 1 von einer strategisch notwendigen Stellenkürzung:

„Und dann eben die Frage, wie kriegen wir dann das Personal finanziert bei ständig steigenden Kosten. Und das hat eben dann dazu geführt, zumal ja nicht immer sicher war, ob die ähm, Kirchenkreise da bleiben, dabei bleiben, und welche. Dass wir dann gesagt haben, ok, wir müssen diese ganze Stelle erst einmal auf eine halbe reduzieren.“
(Interview 1.2 L, Zeile 167 – 173)

In diesem Interviewausschnitt spricht die Leiterin nicht nur von sich sondern in der Wir-Form. *„Dass wir dann gesagt haben, ok, wir müssen diese ganze Stelle erst einmal auf eine halbe reduzieren.“* Daraus kann geschlossen werden, dass das strategische Handeln zur Bewältigung der Schrumpfung innerhalb der Organisation abgesprochen wurde und bezüglich der Grundhaltung zur Organisationsveränderung ein eher homogenes Verhalten im Umgang mit der organisationalen Schrumpfung vorgeherrscht hat.

Im Interview mit dem Leiter der Organisation 4 wird diese zukunftsichernde Grundhaltung ebenfalls deutlich. Gleichzeitig kommt hier noch stärker der Aspekt der Neugestaltung zum Tragen:

„Also auch diese Idee einfach, wenn man merkt, dass das nicht nur eine Zwischendelle ist, sondern wenn es eine grundsätzliche Entscheidung ist da abzubauen, frühzeitig, ähm, an die Strukturen ran zu gehen und mutig und schnell Strukturen umzubauen und nicht die Leute zu ver/ ähm, verschleissen oder, ähm, weil der Aufwand da einfach nicht adäquat geringer wird, wenn man die Struktur erhält, also wenn man versucht, im gleichen Modell irgendwie weiter zu arbeiten, sondern da muss ein Modell (unv.) wirklich komplett neu gedacht werden.“

(Interview 4.1 L, Zeile 431 – 440)

Strukturen sowie das ganze Modell der Einrichtung neu zu denken, wird hier als wichtige Grundhaltung einer organisationalen Veränderung unter Schrumpfungsbedingungen intoniert. Ganz ähnlich zeigt sich die Grundhaltung der Organisationserhaltung im Sinne einer Neugestaltung in den Interviews mit den Leitenden der Organisation 2, 3 und 6 (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 221 – 222; Interview 3.2 L, Zeile 927 – 933; Interview 6.1 L, Zeile 1061 – 1063).

Anders stellt sich dagegen die Grundhaltung zu Organisationsveränderung bei dem interviewten Trägervertreter der Organisation 7 dar. Diese Einrichtung wurde gegen den Willen der Leitung und der Mitarbeitenden zwangsfusioniert. Statt der oben beschriebenen pragmatischen und zukunftserschaffenden Grundhaltung zeigt sich im Interview eher eine Haltung von Widerstand und Resignation:

„Und wir, wie denn so, was denn so eine Gruppe macht, oder wir haben dann gesagt, aber das geht nicht, wir machen das schon ewig und das läuft ganz toll und, also ich habe gedacht, die will mir was und so, und, na ja, was dann so arg sich abspielte, und das haben wir mehrere Jahre, ich glaube fast 3 Jahre lang probiert, dass das nicht gelingt. Und ich habe all meine, wie man dann so sagt, meine Beziehungen spielen lassen, und das hat nichts geholfen, wir sind (unv.), am Ende dieses Prozesses, der sehr intensiv auch in vielen Gesprächen und in vielen Sitzungen, im vielen Miteinander, gegeneinander war, ähm, ähm, am Ende dieses Prozesses sind wir dann geschluckt worden von den, von der jetzigen Familienbildung, die in Z ihren Standort hat und ähm, ähm ja, ich bin dann ausgeschieden.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 83 – 96)

Der Druck von außen lässt trotz jahrelanger Verhandlungen keine Spielräume für Selbsterhaltung und Selbstgestaltung der Organisation 7. Die Erkenntnis der Ohnmacht bezüglich der Sicherung und Mitgestaltung der Organisationszukunft und die damit verbundene Resignation ist zwischen den Zeilen deutlich spürbar und steht vermutlich in einem engen Zusammenhang mit dem anschließenden Ausscheiden des Interviewten aus seiner Einrichtung.

Grundhaltung der Mitarbeitenden

Die Grundhaltungen der Mitarbeitenden zur Organisationsveränderung konnten nur in den Organisationen 1 und 3 direkt durch Interviews mit Mitarbeitenden erhoben werden. In allen anderen Organisationen wurde bei der Auswertung dieser Kategorie auf Interviewausschnitte zurückgegriffen, in denen die jeweils

befragten Leitungspersonen Aussagen machten, die als Hinweise auf die Grundhaltungen der Mitarbeitenden interpretiert werden können.

In der Organisation 1 wurden eine pädagogische Mitarbeiterin sowie eine Verwaltungskraft befragt. Neben einer Tendenz, die die Veränderung als sehr anstrengend bewertet (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 111 – 132), zeigt sich im folgenden Interviewausschnitt bei der pädagogischen Mitarbeiterin eine pragmatische und fürsorgliche Haltung:

„Ja, und ähm, (...) na ja, und dann immer, jedes mal wieder noch neu überlegen, wer macht jetzt wie welche Arbeit und, ähm, und übernimmt noch etwas, und ähm (...) /. Ich habe gemerkt, dass, dass der Verwaltungsanteil deutlich höher wird gegenüber der pädagogischen Arbeit. Ähm. Also einfach weil auch die Verwaltung völlig am Ende ist und überlastet ist, ähm, sodass, dass ich da einiges mache, was gut an der Stelle laufen könnte, wenn denn Personal dafür da wäre.“

(Interview 1.3 MA, Zeile 143 –151)

Sie überlegt mit, wie die Umverteilung der Arbeit gelingen kann und ist auch bereit, vermehrt Verwaltungsarbeit zu übernehmen und damit die Verwaltungskraft zu entlasten. Eine ganz ähnliche Haltung zeigt sich im Interview mit der Verwaltungskraft:

„Aber ich dann irgendwie versucht habe, ähm ja, den Rücken frei zu halten, das ist, glaube ich, ganz gut, so. Also wenn irgendetwas war, dann habe ich gesagt, kann ich da irgendwie unterstützen, irgendetwas tun, von der Verwaltungsseite her, um einfach, ähm, das ist eigentlich auch nach wie vor immer noch so, ähm, dass, also so empfinde ich das zumindest, dass man versucht, sich zu unterstützen.“

(Interview 1.4 VW, Zeile 182 –188)

Auch hier wird deutlich, dass es der Verwaltungskraft ebenfalls darum geht, die Kolleginnen zu unterstützen. Beide Mitarbeitende haben somit eine sehr ähnliche Haltung im Umgang mit der organisationalen Schrumpfung beschrieben.

Eine andere Haltung zeigt sich im Interview mit einem ehemaligen theologisch-pädagogischen Mitarbeiter der Organisation 3. Er formuliert beispielsweise folgendes:

„Und das hat mich dann auch wütend gemacht, auch diese Form des Umgangs miteinander, plötzlich nicht mehr eingeladen zu werden. Und das Kollegen das erst ein halbes Jahr später gemerkt haben, das fand ich auch komisch.“

(Interview 3.1 MA, Zeile 519– 523)

In diesem Interviewausschnitt wird deutlich, dass der befragte Mitarbeiter das Gefühl hatte, im Vorfeld seines anstehenden Ruhestands von der Leitung von den gemeinsamen Kommunikation und damit von der Diskussion um den Umgang mit der organisationalen Schrumpfung abgekoppelt zu werden. Dies und die späte Reaktion aus dem Kollegenkreis hat ihn wütend gemacht. Wichtig ist an der Stelle, dass damit von ihm keinerlei Haltungsaussage zur Schrumpfung seiner Einrichtung gemacht wurde. Stattdessen macht er im Interview deutlich, welche Haltung er zum Umgang der Leitung und der Kollegen mit der

Schrumpfung innerhalb der Kollegenschaft und damit zur Kommunikationskultur in der Einrichtung hatte.

Weitere Grundhaltungen der Mitarbeitenden konnten darüber hinaus indirekt aus einigen der Interviews mit den Leitenden anderer Organisationen identifiziert werden. So stellt die Leiterin der Organisation 2 z.B. insbesondere die Flexibilität der Mitarbeitenden heraus:

„Und, ähm, (...) ich glaube dass das auch mit eine Ermöglichung der, wie soll ich denn sagen, der, der negative Ab /, ähm, des negativen Abfangens der Verkleinerung ist, ähm, (...) sowohl ich wie die erste und auch wie die jetzige Mitarbeiterin sind nicht nur bereit, sondern gerne bereit zu flexiblen Arbeitszeiten.“

(Interview 2.1 L, Zeile 549–554)

Dieser Ausschnitt deutet an, dass in der Organisation Leitung und Mitarbeitende in zentralen Umorganisationsfragen wie z.B. der Flexibilisierung der Arbeitszeit an einem Strang ziehen. Anders stellt es sich in der Organisation 6 dar:

„Ich als Geschäftsführerin, ähm, hab den Anspruch auf das Gesamte zu schauen, was läuft. Und es läuft gerade, was meine Fachbereiche, also die inhaltlichen Bereiche anbelangt, da ist ein deutlicher Umbruch, eine Schrumpfung und eine Veränderung ist, ist wichtig. Was bei der pädagogischen Leitung angesiedelt ist, diese Fachbereiche, die sind eingespielt seit Jahrzehnten und da ist kein Leidensdruck. Ja. Oder auch kein, kein, ähm, vielleicht müssten wir dann gucken, wie wir dann, ob, ob und wie wir in ein Boot kommen, weil das ist, ist hier halt auch schwierig, weil wir ge/ nebeneinander stehen und ich nicht wirklich Geschäftsführung auch personalmäßig, ähm, diesbezüglich habe, was die pädagogische Leitung anbelangt. Ähm, wir müssen eigentlich, wenn wir es gescheit machen wollen und das nicht nur wir zwei, sondern mit samt unseren Vorstand alles mal auf den Tisch legen.“

(Interview 6.1 L, Zeile 298–313)

Hier zeigt sich eine divergente Wahrnehmung der organisationalen Schrumpfung zwischen der Geschäftsführung und der pädagogischen Leitung, die bisher anscheinend einen offenen Blick in der Organisation und insbesondere im Vorstand der Einrichtung auf die Schrumpfungproblematik verhindert hat. Darüber hinaus wird im Interview deutlich, dass in dieser Organisation Unklarheiten in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung und der pädagogischen Leitung bestehen, die den gemeinsamen Umgang mit Veränderungsnotwendigkeiten ebenfalls erschweren.

Zusammenfassend werden in der Kategorie *Grundhaltung zum Organisationswandel* einige grundsätzliche Haltungen beschrieben, die Leitende sowie einzelne Mitarbeitenden der organisationalen Schrumpfung ihrer Einrichtung gegenüber einnehmen. Dabei wird deutlich, dass die Leitenden überwiegend mit einer eher pragmatisch-gelassenen Haltung der Organisationsschrumpfung begegnen. In einem Teil der untersuchten Organisationen kann aufgrund des Datenmaterials auch bei Mitarbeitenden eine ähnliche Haltung unterstellt werden. Allerdings können bei den Mitarbeitenden auch weitere Haltungsvarianten wie

z.B. Wut und Unverständnis bezüglich der internen Kommunikation und des Umgangs mit der Schrumpfung oder eine bewusste oder unbewusste Nicht-Wahrnehmung der präkeren Situation festgestellt werden. Somit zeigt sich deutlich, dass es untersuchte Organisationen mit einer insgesamt relativ homogenen Haltung in Bezug auf die organisationale Schrumpfung und folglich ein relativ homogenes Mitarbeitendenverhalten gibt, in denen alle Mitarbeitenden (Leitung, theologisch-pädagogische Mitarbeitende, Verwaltung, Ehrenamtliche) eher an einem Strang ziehen. Es wird aber auch deutlich, dass in einigen Organisationen stattdessen eher unterschiedliche Haltungen zur erlebten organisationalen Schrumpfung vorliegen und daraus ein heterogenes Mitarbeitendenverhalten im Umgang mit dieser Organisationsveränderung abgeleitet werden kann.

5.2.8 Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Ergebnisse der Datenauswertung entlang der vorgenommenen Kategorienbildung dargestellt. Zusammengefasst handelt es sich dabei um folgende Ergebnisse:

Im Rahmen der Hauptkategorie *Prozessverlauf* konnten vier Phasen (Entstehungs-, Schrumpfungs-, Bewältigungs- und Konsolidierungsphase) beschrieben werden, die in einem organisationalen Schrumpfungsprozess vorkommen können. In der Kategorie *Entstehungsphase* können erste Hinweise auf eine mögliche Organisationsschrumpfung entdeckt werden. Die Kategorie *Schrumpfungsphase* wurde im Rahmen der Auswertung nachträglich zur besseren Transparenz und Abgrenzung der einzelnen Phasen eingeführt und fokussiert auf den unmittelbaren Anlass bzw. die initiale Schrumpfung. Als zentrale Phase kann die Kategorie *Bewältigungsphase* angesehen werden. Diese gliedert sich wiederum in sieben unterschiedliche Bewältigungsformen auf, die in Form der Subkategorien *Keine – laufen lassen*, *Anpassung beim inhaltlichen Konzept*, *Anpassung beim Personal*, *Anpassung bei der Arbeitsorganisation*, *Anpassung im Finanzbereich*, *Neuausrichtung der Organisation* sowie *Fusion* vorliegen. Den Abschluss im Prozessverlauf bildet die Kategorie *Konsolidierungsphase*, in der sich die meisten an der Untersuchung beteiligten Organisationen auf einem niedrigeren Niveau stabilisieren konnten. In einer zweiten Hauptkategorie wurden die *Merkmale organisationaler Schrumpfung* beschrieben. Die vier im Datenmaterial vorfindlichen Merkmale werden als *Reduktionen*, *Kompensationsstrategien*, *Spannungen und Konflikte* sowie als *Auswirkungen auf Mitarbeitende* bezeichnet. Alle vier Merkmale wurden im Rahmen der Auswertung des Datenmaterials weiter ausdifferenziert. Als dritte Hauptkategorie zeigen sich im Datenmaterial *thematisierte Gründe* für eine organisationale Schrumpfung. Diese wurden in Form von *externen* und *internen Gründen* sowie als *Gesamtorganisationsgründe* beschrieben. Die vierte Hauptkategorie fasst Ergebnisse zusammen, die als *hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von Schrumpfungsprozessen* angesehen werden können. In dieser Kategorie spielen

zunächst *individuelle Faktoren* bei der Bewältigung von organisationalen Schrumpfungsprozessen eine wesentliche Rolle. Entsprechende Ergebnisse konnten in der Subkategorie *Faktoren der Persönlichkeit* sowie der Subkategorie *Verhältnis zur Organisation* erfasst werden. In einer weiteren Kategorie *externe Beratung* konnten zudem Hinweise auf unterschiedliche Formate und Anbieter von externer Beratung und Begleitung identifiziert werden, die von den Interviewten überwiegend als Bestätigung und Unterstützung im Veränderungsprozess empfunden wurden. In der fünften Hauptkategorie *explizit benannte Empfehlungen* konnten aus dem Datenmaterial insgesamt acht Kategorien mit unterschiedlichen Empfehlungen für künftig Betroffene beschrieben werden. Im Anschluss daran wurden im Rahmen der sechsten Hauptkategorie *Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen* differenzierte Sichtweisen auf organisationale Schrumpfungsprozesse in den Kategorien *Chancenbilder*, *Notwendigkeitsbilder* und *Krisenbilder* identifiziert. Dabei wurde deutlich, dass sich die subjektiven Sichtweisen der Interviewten, die der Gruppe der Betroffenen angehörten, ausnahmslos auf Chancen- und Notwendigkeitsbilder bezogen. Abschließend wurden die Ergebnisse der Hauptkategorie *Grundhaltung zum Organisationswandel* vorgestellt. Dabei konnten *Grundhaltungen von Leitenden und Mitarbeitenden* unterschieden werden. Bei der Mehrzahl der Leitenden scheint dabei eine eher pragmatisch-gelassene Haltung gegenüber der Schrumpfung der eigenen Organisation vorzuherrschen. Etwas differenzierter stellen sich dagegen die Haltungen der Mitarbeitenden dar. Von der Homogenität bzw. der Heterogenität dieser Haltungen zur Schrumpfung in den einzelnen Organisationen ist auf ein homogenes oder auch ein heterogenes Mitarbeitendenverhalten bezüglich der Organisationsschrumpfung in der eigenen Einrichtung zu schließen.

Die bisher vorgestellten Ergebnisse beruhen auf der Datenauswertung der Interviews mit Mitarbeitenden aus Einrichtungen, die von einer organisationalen Schrumpfung betroffen waren. Zur Abrundung und Ergänzung dieser Ergebnisse wurden im Verlauf der Untersuchung weitere Interviews mit Personen aus der Gemeindeberatung geführt. Diese Ergebnisse werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

5.3 Arrondierende Ergebnisse aus der Gemeindeberatung

Zusätzlich zu den elf Interviews mit Mitarbeitenden aus den Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung wurden sieben Gemeindeberaterinnen und -berater aus unterschiedlichen Landeskirchen befragt, die in ihrer Rolle als Externe Schrumpfungsprozesse in Kirchengemeinden begleitet und die Betroffenen beraten haben. Ziel dieser Befragung war es, eine ergänzende Perspektive, ggf. auch eine Kontrastperspektive zur Hauptbefragung zu erhalten, indem Beratende statt Betroffene befragt wurden, wodurch außerdem eine zweite kirchliche Organisationsform in den Blick genommen werden konnte.

Die Gemeindeberatung begleitet Kirchengemeinden bzw. ihre Leitungsgremien bei Veränderungsprozessen und damit in den letzten Jahren häufig auch bei Schrumpfungsprozessen. Dabei erleben die Beratenden in gewisser Weise eine paradoxe Situation insofern, als Schrumpfungsphänomene ganz unterschiedlicher Art innerhalb der Kirche einerseits zwar nicht mehr zu übersehen sind, andererseits jedoch haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende sich anscheinend nur ungern damit beschäftigen. Zu seiner Einschätzung zum organisationalen Schrumpfen der Kirche und von kirchlichen Einrichtungen wie z.B. Kirchengemeinden befragt, erzählt einer der hier interviewten Gemeindeberater u.a. Folgendes:

„Ja, das was mir auffällt an dem, bei der ganzen Thematik ist, dass, ich würde das gerne auch ein bisschen pauschal sagen, man sich eigentlich nicht gerne damit beschäftigt und eigentlich so ne Abwehrhaltung dagegen, weil eben die Angst groß ist, dass, ähm, wenn man sich da auf dieses einlässt, (...) dass es dann einen eher runterzieht und ähm negativ ist, und, das ist der eine Aspekt und der andere, dass Schrumpfung, so wie wir sie erleben, schon seit Jahrzehnten eigentlich ein Makel ist und wir kommen von glorreichen Zeiten in der Vergangenheit, wo alles voll war usw. und so fort, dieses Ideal sch/, ist, irgendwo wabert das im Raum herum und deswegen ist das immer nur defizitär, was jetzt passiert und immer nur schlecht. Also das ist so eine Mischung all dieser Emotionen, Empfindungen, und es ist auch schwierig, ähm, da eigentlich sachlich ranzugehen, ne, und, ähm, zu kucken, sondern weil es eben mit so vielen emotionalen Stimmungen auch bei vielen verbunden ist, seien es Laien, seien's, ähm, Hauptamtliche, seien's Ehrenamtliche, also das ist so, das was mir immer auffällt, wenn es um diese Thematik geht, dass man sich eigentlich damit nicht beschäftigen will.“

(Interview GB6, Zeile 10 – 30)

Die hier beschriebene Einstellung spiegelt wider, wie in Teilen der Kirche bis heute mit dem Schrumpfungsphänomen umgegangen wird. Sich mit dem Kleinerwerden der eigenen Gemeinde bewusst auseinanderzusetzen ist eine emotionale Angelegenheit. Es ist nachvollziehbar, dass sich viele ehren- und hauptamtlich Engagierte in Kirchengemeinden und der kirchlichen Struktur nicht damit beschäftigen wollen. Dazu passt, dass in kirchlichen Verlautbarungen in der Vergangenheit weniger von Streichung, sondern eher mit Begriffen wie Strukturanpassung operiert wurde.

„Die Frage der Schrumpfung kommt in den letzten Jahren, wobei das bei uns anders heißt. Also, niemand lädt Berater hier in der Landeskirche ein, zum Thema „Wir wollen schrumpfen, können Sie dabei begleiten“. /Sondern// Das wird anders genannt. Das heißt Strukturanpassung, nicht mal Streichung. Also schon mal in der Sprachwahl, Kürzung wird in den Papieren vermieden.“

(Interview GB1, Zeile 24 – 30)

Die oben genannten Schlaglichter beschreiben die uneindeutige Gemengelage, in der die Gemeindeberatung vielfach Veränderungsprozesse in Kirchengemeinden begleitet, und bilden den Hintergrund für die folgenden Ergebnisse der Ergänzungsbefragung. Um eine klare Zuordnung zu ermöglichen, werden die

Ergebnisse entsprechend der Gliederung des Abschnitts 5.2 (Ergebnisse der Kategorienbildung) entlang der dort erläuterten Hauptkategorien (Prozessverlauf, Merkmale, usw.) vorgestellt.

5.3.1 Zum Prozessverlauf

In Bezug auf den Verlauf bzw. die Phasen einer organisationalen Schrumpfung werden von den Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern keine abweichenden oder zusätzlichen Informationen oder Einschätzungen benannt. Auffallend ist bei der Befragung dieser Gruppe, dass von fast allen Befragten der Schrumpfungsprozess mit einem Trauerprozess verglichen wird. Im folgenden Interviewausschnitt wird das deutlich beschrieben:

„Ich finde, ich finde, oft ist diese, diese, ähm, Kurve der Trauer, ich weiß nicht, ob Sie das kennen, es gibt ja so ne Kurve der Trauer erst mal, der Schmerz, und dann das Nichtwahrhabenwollen, und dann so. Das, ähm, würde ich auch sagen, das trifft so pi mal Daumen in etwa auch auf, auf, auf die Gemeinden.“

(Interview GB4, Zeile 76 – 81)

Der Trauerprozess wird laut der Einschätzung dieses Interviewpartners von den Gemeinden bzw. den betroffenen Gremien und Personen parallel zu den in dieser Untersuchung herausgearbeiteten formalen Schrumpfungs-Phasen in Form einer Trauerkurve durchlaufen. Der Vergleich mit einem Trauerprozess zeigt sehr deutlich die emotionale Seite des Schrumpfungsprozesses, der, bei aller Zukunftsorientierung, gleichzeitig als großer Verlust und als Verlustverarbeitung gedeutet werden kann. Beides stellt emotional hohe Anforderungen an die Betroffenen.

5.3.2 Zu den Merkmalen organisationaler Schrumpfung

Die vier Merkmale (Reduktionen, Kompensationsstrategien, Spannungen und Konflikte, Auswirkungen auf die Mitarbeitenden) werden von den Gemeindeberaterinnen und -beratern grundsätzlich auch auf Schrumpfungen in Kirchengemeinden bezogen (vgl. z.B. Interview GB2, Zeile 121 – 130; Interview GB4, Zeile 164 – 186; Interview GB6, Zeile 434 – 458). Ein Unterschied kann hier hauptsächlich bei den praktizierten Bewältigungsformen festgestellt werden. Im Gegensatz zu Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung spielt die Fusion in Kirchengemeinden eine weitaus größere Rolle (vgl. z.B. Interview GB4, Zeile 168 – 175; Interview GB5, Zeile 459 – 466). In einigen Landeskirchen werden Gemeindefusionen anscheinend als ein gängiges Mittel der strukturellen Veränderung angesehen (vgl. z.B. Evangelische Kirche im Rheinland 2020; Evangelische Kirche in Westfalen 2010). Teilweise kommt es dabei zu Fusionen von bereits fusionierten Gemeinden und zu ersten Überdehnungsanzeichen (vgl. z.B. Interview GB1, Zeile 284 – 308; Interview GB5, Zeile 479 – 489). Hier zeigt sich, dass das Konzept der Fusion von Organisationen und insbesondere von Kirchen-

gemeinden, zu deren konzeptioneller Stärke die „Kirche vor Ort“ gehört, auch seine Grenzen hat. Neben der Fusion haben sich außerdem eine ganze Reihe von alternativen Strukturlösungen wie z.B. Gemeindeverbände, das Kirchspiel oder eher lockerere Kooperationsformen etabliert.³⁴ Einige dieser Aspekte werden beispielhaft im nachfolgenden Interviewausschnitt benannt:

„In Kirchspielen hat man immer noch die Verbundenheit der örtlichen Vertretungen, die dann einfach sagen, wir wissen welches Klofenster jetzt repariert werden soll, das sagen wir euch, und wenn der das sagt, ne Vorlage macht, dann werden die anderen die Hand heben. Wenn das aber nicht mehr ist, wir sprechen da von Systemüberdehnung, dann ist das den Leuten auch egal, und mir kann doch nicht zugemutet werden, für eine Entscheidung die 20 km da hinzufahren und eine Ortsbegehung zu machen. Da geht, ähm, die Identifikation mit diesem, was da vor Ort stattfindet, geht da verloren, das wissen die nicht mehr. Sie kennen es nicht mehr aus eigenem Erleben, nur noch vom Hörensagen und das macht mit den Verantwortungsträgern denke ich, auch schon was.“
(Interview GB1, Zeile 284 – 297)

Hier wird deutlich, dass die Bewältigungsform der Gemeindefusion kein Allheilmittel ist und in manchen Bereichen bereits an eine Grenze kommt.

5.3.3 Zu den thematisierten Gründen

Auch bei den Interviews mit den beteiligten Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern wurden Gründe für organisationale Schrumpfung benannt, die den Kategorien extern, intern und gesamtorganisational zugeordnet werden können. Bei den externen Gründen gibt es große Ähnlichkeit mit den Ergebnissen aus der Befragung der Betroffenen. Häufig werden der Bedeutungsverlust der Kirche und der demografische Wandel genannt. Zusätzlich kommt bei den kleiner gewordenen Kirchengemeinden in den östlichen Landeskirchen von Fall zu Fall auch die eigene DDR-Vergangenheit als Grund hinzu. Im folgenden Ausschnitt aus der Befragung einer Gemeindeberaterin aus Ostdeutschland wird dieses Phänomen explizit benannt:

„Also wir haben es ja mit dieser besonderen Geschichte zu tun, die, die sozusagen (...) 40 Jahre das auch ganz stark, ähm, (...) versucht hat, ideologisch zurückzudrängen, das (...) und, und es hat natürlich, sagen wir mal, zur Folge, auch so ne gewisse Abkapselung der Gemeinden gegeben, also wir haben natürlich auch als Kirche lange gebraucht, um, um uns sozusagen in so einen gesellschaftlichen Kontext überhaupt zu bewegen, weil das vorher eben, ph, gab es so Staatsdomänen, ne, also Bildung, diese Religionspädagogik, das gab es ja nicht zu DDR-Zeiten. Also was jetzt in der Schule alles möglich ist, das, das wurde erst, musste erst allmählich wieder in Vertrauensprozesse gebracht werden und da gab es einfach enorm viel Verletzung auch (...) und das war ein Tabubereich.“
(Interview GB5, Zeile 915 – 929)

³⁴ Vgl. dazu beispielsweise Artikel 32 und 33 zur Zusammenarbeit von Kirchengemeinden in der Kirchenverfassung der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (Evangelische Kirche in Mitteldeutschland 2018).

In diesem Interviewausschnitt wird die 40-jährige DDR-Vergangenheit, in der die Kirche aus wichtigen gesellschaftlichen Bezügen wie z.B. dem Bildungsbereich hinausgedrängt wurde, als wichtiger externer Grund benannt. Der damalige politische Kontext führte nach Ansicht der Interviewpartnerin zu einer gewissen Abkapselung der Kirchengemeinden und zu einem Vertrauensverlust gegenüber dem Staat, der nach der Wende nachwirkte und „erst allmählich wieder in Vertrauensprozesse gebracht werden“ musste.

Neben diesem externen Grund spielt auch bei den Befragten aus der Gemeindeberatung die zunehmend angespannte finanzielle Situation der Gesamtorganisation eine große Rolle (vgl. z.B. Interview GB3, Zeile 630 – 632; Interview GB6, Zeile 676 – 679). Interessant ist dabei, dass Kirchengemeinden im Gegensatz zur Erwachsenenbildung innerhalb der Gesamtorganisation so gut wie kein Legitimationsproblem haben. Stattdessen tritt das Legitimationsproblem im externen Bereich als Bedeutungsverlust in der Gesellschaft (vgl. Interview GB1, Zeile 1326 – 1337) und im internen Bereich in Form von Kirchenaustritten bei den eigenen Mitgliedern auf (vgl. Interview GB4, Zeile 95 – 99).

Darüber hinaus gibt es auch im Bereich der Kirchengemeinden interne Schrumpfungsgründe. Der folgende Interviewausschnitt nennt sowohl interne als auch andere Gründe:

„Die Leute treten nicht aus der Kirche aus, weil Kirche so schlechte Arbeit macht, sondern sie treten aus der Kirche aus, weil sich die Gesellschaft verändert, weil sich die Funktion von Religion verändert, weil sich 1000 andere Sachen verändern. Aber, vielleicht auch, weil der Pastor so schrecklich predigt, aber nicht nur.“

(Interview GB4, Zeile 95 – 101)

Insgesamt zeigen diese wenigen Interviewsätze wie im Brennglas unterschiedliche Gründe für mögliche Kirchenaustritte auf, die von gesellschaftlichen Veränderungen über eine sich verändernde Rolle von Religion bis hin zu konkreten und personenabhängigen Gründen wie einer „schrecklichen Predigt“ reichen.

Zusammenfassend zeigt für den Bereich der thematisierten Gründe dieser Interviewausschnitt deutlich, wie vielschichtig der Bereich der Gründe für organisationale Schrumpfungen im kirchlichen Bereich sein kann und dass auch Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater eine Mischung aus externen, internen und gesamtorganisationalen Schrumpfungsgründen beschreiben.

5.3.4 Zur externen Beratung

Die Befragten aus der Gemeindeberatung sehen externe Beratung im Unterschied zu den befragten Betroffenen aus der evangelischen Erwachsenenbildung grundsätzlich alle als sinnvoll und hilfreich an. Dabei haben sie insbesondere die kircheninterne Gemeindeberatung im Blick, die sie als kirchlich ausgebildete Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater auch selbst praktizieren. Dieses

Beratungsformat wird aus Sicht der befragten Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater zusammenfassend wie folgt beschrieben:

Gemeindeberatung versteht sich demnach als „Prozessberatung“ und will die Gemeinden in ihrem Beratungsanliegen über eine längere Zeit begleiten. Sie moderiert unterschiedliche Interessen und versucht allparteilich zu sein. Dabei unterstützt und initiiert sie Reflexionsprozesse, nimmt Widerstände wahr, thematisiert sie und strukturiert die Arbeit im Veränderungsprozess. Die Gemeindeberatung will helfen, andere Blickwinkel auf das Anliegen einzunehmen und zielt auf eine differenzierte Wahrnehmung ab. Insgesamt gesehen will sie Kirchengemeinden bei deren Aufgabenbewältigung unterstützen. In diesem Zusammenhang versucht sie, in Veränderungsprozessen den Blick auf die Gestaltungsspielräume und Optionen zu lenken und dem zu beratenden System auf der Suche nach konstruktiven Lösungen behilflich zu sein (vgl. Interview GB1 – GB7; vgl. auch Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD 2013).

Diese Unterstützungsmöglichkeiten wollen die Befragten aus der Gemeindeberatung auch bei der Begleitung von Schrumpfungsprozessen einbringen. Dabei geht es ihnen hauptsächlich um einen konstruktiven und gestaltungsfördernden Umgang mit den entsprechenden Prozessen:

„Ich würde sagen, ich würde es anders formulieren, das Ziel ist es, ähm, mit, mit diesem Kleinerwerden konstruktiv und gestalterisch umzugehen. Also nicht, nicht in die Reaktion immer zu kommen, und wir werden immer kleiner, und wir immer schrecklich, schrecklich, sondern zu sagen, das ist jetzt so, und gehen wir damit jetzt konstruktiv um.“

(Interview GB4, Zeile 118 – 124)

In diesem Interviewausschnitt wird der Ansatz deutlich, dass sich Gemeindeberatung um einen konstruktiven Umgang mit einschneidenden Veränderungen wie einer organisationalen Schrumpfung bemüht. Darin verbirgt sich auch eine aktive und zukunftsorientierte Haltung gegenüber solchen Prozessen, die sich darin zeigt, dass der Interviewte von einem „konstruktiven und gestalterischen Umgang“ mit dem Kleinerwerden spricht. Unterschiedliche Einschätzungen gibt es dagegen bei den befragten Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern über den „richtigen“ Zeitpunkt der Beratung. Hier geht das Spektrum von der Aussage *„Ich gehe nur noch dorthin, wo es brennt“* (vgl. Interview GB2, Zeile 36 – 38) bis hin zur Position, möglichst früh anzufangen, um sich gut und rechtzeitig auf eine notwendige und absehbare Veränderung vorbereiten zu können (vgl. Interview GB3, Zeile 144 – 150). Allerdings teilen durchaus einige der Befragten die folgende skeptische Einschätzung:

„Und das, was Landeskirche häufig versucht, nämlich präventiv Einsparungsprozesse zu organisieren, bin ich inzwischen ziemlich skeptisch, ob das funktioniert. Da ist der Zeitpunkt dann zu früh gewählt, und dann geht man in, in Prozesse rein, die, die nicht wirklich notwendig sind, notwendig sind, im wahrsten Sinne des Wortes, und verschleißt dann viel zu viel Energien, wo (unv.) nicht wirklich klar ist, ob man tatsächlich jetzt einsparen muss.“

(Interview GB2, Zeile 637 – 644)

Der Ausschnitt zeigt eine gewisse Skepsis des Interviewten gegenüber präventiven Beratungsprozessen, die aufgrund ihres zu frühen Zeitpunktes ggf. nicht notwendig sein und aus seiner Sicht viel bzw. zu viel Energie „verschleissen“ könnten. Zusammenfassend wird hier deutlich, dass beim zeitlichen Aspekt aus Sicht der Interviewten aus der Gemeindeberatung insbesondere der Frage nach dem „richtigen“ Zeitpunkt einer Beratung eine entscheidende Bedeutung zukommt.

5.3.5 Zu den Vorher-Nachher-Bildern

Hier unterscheidet sich die grundsätzliche Verteilung der beschriebenen Bilder entlang der Kategorien Chancen-, Notwendigkeits- und Krisenbilder kaum von der Verteilung bei den Befragten aus den Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung. Die Bilder sind ähnlich ausgewogen zwischen Chancen- und Notwendigkeitsbildern verteilt. Eine bemerkenswerte Ausnahme bildet das einzige Krisenbild der Untersuchung, das interessanterweise nicht von Mitarbeitenden der betroffenen Einrichtungen, sondern von einer befragten Person aus der Gemeindeberatung beschrieben wurde. Bei diesem Krisenbild richtet sich der Blick nicht auf eine einzelne konkrete Kirchengemeinde, sondern auf die Kirche insgesamt:

B: „Und das andere ist so wie (...) ein Schiff, großer Tanker, und der braucht eben zig km, bis er die Kurve kriegt, aber da vorne ein großes, großes Riff. Ist unsere hiesige Kirche.“

I: War das jetzt ein Vorher- oder ein Nachher-Bild?

B: Da sind wir jetzt mittendrin. Wir haben gemerkt, dass da vorne was, was kommt und wir versuchen mit aller Kraft, also mit was weiß ich, mit Motoren rückwärts und mit grad ganz rüber, und rennt man, rennt man eigentlich nur noch auf die eine Seite, dass es noch Schlagseite kriegt.“

(Interview GB1, Zeile 1402 – 1411)

In diesem Bild wird das Kleinerwerden negativ bzw. als Gefahr gesehen. Es wirkt bedrohlich und existenzgefährdend. Diese Sicht geht bei kirchlichen Akteurinnen und Akteuren ggf. auch mit Schuldgefühlen und Resignation einher. Bildlich ausgedrückt fährt der große „Tanker Kirche“ schon länger auf ein großes Riff zu. Kurz vor dem Zusammenprall wird versucht, den Rückwärtsgang einzulegen oder das Ruder herumzureißen, und alle laufen auf eine Schiffsseite, um das Riff zu sehen oder das Ausweichmanöver zu unterstützen. Das Schiff bekommt dadurch Schlagseite, der Wendekreis ist groß und der Ausgang des Manövers

bleibt ungewiss (Fried 2020). An dieser Stelle wird beispielhaft und im Bild pointiert und einseitig überspitzt deutlich, wie kritisch die Lage der Kirche in Teilen der eigenen Mitarbeitenden inzwischen eingeschätzt wird. Bemerkenswert bleibt an der Stelle, dass im Rahmen dieser Untersuchung dieses kritische und eher negative Bild die Ausnahme bildet.

Zusammenfassend zeigen die arrondierenden Ergebnisse aus der Befragung von sieben Personen aus der Gemeindeberatung kaum Unterschiede zu den Ergebnissen der Betroffenenbefragungen. Im Detail zeigen sich überwiegend ähnliche Sichtweisen und Einschätzungen, die den Schluss zulassen, dass die gewonnenen Ergebnisse nicht nur auf Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung zutreffen, sondern in vielen Bereichen auch auf schrumpfende Kirchengemeinden übertragen werden können.

5.4 Zusammenfassung der inhaltsanalytischen Ergebnisse

Nach der Darstellung der Porträts der beteiligten Organisationen mit den befragten Mitarbeitenden sowie der Porträts der Beteiligten aus der Gemeindeberatung (Kapitel 5.1) wurden anschließend die Ergebnisse der Kategorienbildung entlang der Hauptkategorien vorgestellt (Kapitel 5.2). Im Anschluss wurde auf arrondierende Ergebnisse aus der Befragung von Personen aus der Gemeindeberatung (Kapitel 5.3) eingegangen. In beiden Befragungen ging es darum, explizit vorhandenes „Wissen“ über ganz unterschiedliche Aspekte von organisationalen Schrumpfungsprozessen zu extrahieren sowie subjektive Sichtweisen auf das Phänomen „schrumpfende Organisation“ zu erheben. Bevor es im nächsten Abschnitt der Arbeit um die Verdichtung der Ergebnisse zu einer Typisierung organisationaler Schrumpfungsprozesse geht, werden hier nochmals kurz die wichtigsten inhaltsanalytischen Ergebnisse der Untersuchung entlang der Hauptkategorien zusammengefasst.

Phasen der Schrumpfung

Aufgrund des vorliegenden Datenmaterials konnte in dieser Hauptkategorie ein organisationaler Schrumpfungsprozess in vier Kategorien und somit in vier Phasen eingeteilt werden. Dabei kann eine Entstehungsphase von einer eigentlichen Schrumpfungsphase, einer anschließenden Bewältigungsphase und einer abschließenden Konsolidierungsphase unterschieden werden. Als *Entstehungsphase* wird der Zeitraum vor der faktischen Schrumpfung definiert. In dieser Phase deuten sich in den Beschreibungen der Interviewten bereits potenziell ernste Schwierigkeiten innerhalb der Organisation an. Daran schließt sich die eigentliche *Schrumpfungsphase* an. Sie kann als initiales Ereignis, das eine Schrumpfung auslöst, oder ggf. als die unmittelbare Auswirkung eines solchen Ereignisses bezeichnet werden. Der Übergang von der eigentlichen Schrumpfung hin zur *Bewältigungsphase* vollzieht sich spätestens dann, wenn die Frage nach dem

weiteren Umgang mit der Schrumpfung in der Organisation relevant wird. In der vorliegenden Untersuchung zeigen sich folgende, durch eine Schrumpfung ausgelöste Bewältigungsformen: „Laufen lassen“ (nichts tun), Anpassungen beim inhaltlichen Konzept, beim Personal oder bei der Arbeitsorganisation, die Neuausrichtung der Organisation oder die Fusion mit einer anderen Organisation. In einer abschließenden *Konsolidierungsphase* wird versucht, wieder eine Stabilisierung der Organisation auf einem niedrigeren Niveau herzustellen.

Merkmale der Schrumpfung

In der zweiten Hauptkategorie *Merkmale der Schrumpfung* konnten vier unterschiedliche Kategorien bzw. Merkmale gebildet werden. Konkret zeigten sich im Datenmaterial folgende Merkmale: Reduktionen, Kompensationsstrategien, Spannungen und Konflikte sowie Auswirkungen auf Mitarbeitende. Als *Reduktionen* werden im Kategoriensystem unterschiedliche Formen von Verminderung von Ressourcen, von Angebot und/oder Nachfrage und als Reduktion von Wirkung verstanden. Die Datenauswertung zeigt, dass sich eine Reduktion häufig nicht singulär und ausschließlich in einem Bereich der Organisation vollzieht. Stattdessen wird eine Organisationsschrumpfung in den Interviews immer wieder in Form von mehreren aufeinanderfolgenden und sich gegenseitig bedingenden Reduktionen beschrieben. Dieses Phänomen kann als *Schrumpfungskette* bezeichnet werden. Dabei zeigt sich, dass eine wichtige Herausforderung der Schrumpfungsbewältigung darin zu bestehen scheint, diese Kettenreaktion zu unterbrechen, um der Organisation auf einem niedrigeren Niveau wieder eine gewisse Form von Stabilität zu geben. Als weiteres Merkmal treten *Kompensationsstrategien* in vierfacher Weise auf: Durch Re-Organisation, inhaltliche Schwerpunktsetzung, Kooperation und Öffentlichkeitsarbeit sowie durch andere Finanzierungsmöglichkeiten. Als drittes Merkmal einer organisationalen Schrumpfung können zunehmende *Spannungen und Konflikte* gelten. Aus dem Datenmaterial ergeben sich Hinweise darauf, dass es insbesondere zwischen Mitarbeitenden bzw. Mitarbeitendengruppen sowie zwischen Mitarbeitenden und Leitung zu einer Zunahme von Spannungen und Konflikten kommen kann. Daneben treten Spannungen und Konflikte vermehrt mit zentralen Stakeholdern wie z.B. mit den Mitgliedseinrichtungen, wichtigen Geldgebern oder kirchlichen Trägern auf. Schließlich zeigt sich als viertes Merkmal im Verlauf einer organisationalen Schrumpfung eine Reihe von *Auswirkungen auf die Mitarbeitenden* der betroffenen Organisation. Sie kommen als Emotionen in Form von unterschiedlicher Reaktion auf Belastungen und als negative aber auch teilweise positive Veränderung des Miteinanders in der Organisation vor. Auffällig ist, dass bei aller vorhandener Emotionalität im Datenmaterial kaum Hinweise auf Ängste wie z.B. Existenzängste zu finden sind.

Gründe der Schrumpfung

Als weitere Hauptkategorie wurden von den Befragten in der Untersuchung Gründe für die organisationale Schrumpfung benannt. Diese können in drei Kategorien eingeteilt werden: Externe, gesamtdorganisationale und interne Gründe. Bei den *externen Gründen* wird im Datenmaterial der Bedeutungsverlust von Kirche in der Gesellschaft hervorgehoben und auf die Auswirkungen des demografischen Wandels verwiesen. Daneben wird die staatliche Förderpolitik bzw. die Auswirkung entsprechender Gesetze aufgeführt und, im geringeren Umfang, die externe Konkurrenz benannt. Unter die Kategorie der *Gesamtdorganisationsgründe* fallen hauptsächlich die gesamtkirchliche Finanzsituation und der Mangel an Legitimation durch die Gesamtorganisation Kirche. Daraus ergibt sich die Hypothese, dass die Bildung Erwachsener, insbesondere in Form der öffentlich anerkannten Erwachsenenbildung, innerhalb der Kirche eine nachgeordnete Rolle zu spielen scheint. In der letzten Kategorie *interne Gründe* werden hauptsächlich die zurückgehenden Finanzen, inhaltlich-konzeptionelle Gründe sowie der Mangel an Legitimation bei den Mitgliedseinrichtungen genannt. Insgesamt zeigt sich im Datenmaterial, dass bei allen untersuchten Einrichtungen sowohl externe als auch gesamtkirchliche und gleichermaßen auch interne Gründe benannt wurden.

Hilfreiche Faktoren bei einer Schrumpfung

In einer weiteren Hauptkategorie wurden Ergebnisse zusammengefasst, die im Rahmen der Datenauswertung als *hilfreiche Faktoren bei der Schrumpfung* identifiziert wurden. Die Hinweise aus dem Datenmaterial wurden dabei nochmals in den Kategorien *individuelle Faktoren von Mitarbeitenden in der Einrichtung* und *externe Beratung* zusammengefasst. Externe Beratung und Begleitung wird von der großen Mehrzahl der Befragten generell als hilfreich angesehen. Darüber hinaus scheint die Bewältigung einer Organisationsschrumpfung immer auch von individuellen Faktoren der Mitarbeitenden wie *persönlichen Kompetenzen und Einstellungen* abzuhängen. Kompetente Mitarbeitende mit einer positiv-pragmatischen und vorwärts gerichteten Einstellung scheinen aufgrund der Interviewaussagen eine erfolgreiche Bewältigung unterstützen zu können. Als weiterer im Datenmaterial identifizierter Faktor kann darüber hinaus das Vorhandensein einer wie auch immer gearteten persönlichen *Spiritualität* oder eines *persönlichen Glaubens* angesehen werden. Aussagen in dieser Richtung sowie eine sich auf zentrale biblische Textstellen beziehende Argumentation und Haltung lassen bei den meisten Interviewten darauf schließen, dass in der persönlich-spirituellen Dimension eine mögliche Wurzel für einen relativ gelassenen, pragmatisch-zukunfts-offenen Umgang mit der Schrumpfung der eigenen Einrichtung liegen könnte.

Empfehlungen für den Umgang mit einer Schrumpfung

Eine weitere Hauptkategorie bildeten die Antworten der Interviewten zur Frage nach möglichen *Empfehlungen für den Umgang mit einer Schrumpfung*. Hier konnten acht Kategorien gebildet werden. Aufgrund des Datenmaterials ergeben sich aus der Sicht der Befragten demnach folgende acht Empfehlungen, die diese an andere betroffene bzw. künftig betroffene Organisationen weitergeben würden: *Beteiligung und Transparenz, Standortbestimmung, Arbeit am Konzept, Strukturen anpassen, Stärkung von Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeitende und deren Psychohygiene im Blick behalten, externe Beratung sowie Zeit beachten.*

Vorher-Nachher-Bilder geschrumpfter Organisationen

Die Untersuchung hat insgesamt 20 facettenreiche Vorher-Nachher-Bilder zur Beschreibung betroffener Organisationen vor und nach der Schrumpfung erhoben. Bemerkenswert ist dabei die sich darin spiegelnde, überwiegend pragmatisch-hoffnungsvolle Grundhaltung in vielen der beschriebenen Bilder. Etwa die Hälfte der Bilder können entweder als „Chancenbilder“ oder als „Notwendigkeitsbilder“ bezeichnet werden. Nur ein Bild fällt in die Kategorie „Krisenbilder“.

Als *Chancenbilder* werden aufgrund des Datenmaterials Vorher-Nachher-Bilder bezeichnet, in denen eine organisationalen Schrumpfung eher als eine Chance auf Veränderung und Erneuerung gesehen wird. Der Blick auf eine erstrebenswerte Zukunft prägt diese Bilder.

Notwendigkeitsbilder drücken stärker die Veränderungsnotwendigkeit der Organisation in Form einer Schrumpfung aus. Der Blick richtet sich eher auf die Erhaltung der bisherigen Organisation. Die Bilder beschreiben insbesondere den Energieaufwand, den die Veränderungsnotwendigkeit mit sich bringt.

Krisenbilder sehen in der organisationalen Schrumpfung vor allem eine Gefahr, die bis hin zur Existenzgefährdung gehen kann. Ängste werden formuliert und der Blick in die Zukunft ist eher düster, die Schrumpfung wird eher als Bedrohung und Krise wahrgenommen.

Grundhaltung zum Organisationswandel

Die im Datenmaterial vorkommenden Grundhaltungen zum Organisationswandel konnten in die Kategorien *Grundhaltung der Leitung* und *Grundhaltung der Mitarbeitenden* unterschieden werden. Dabei wurde deutlich, dass die Leitenden überwiegend mit einer eher pragmatisch-gelassenen Haltung der Organisations-schrumpfung begegnen. In einem Teil der untersuchten Organisationen kann aufgrund des Datenmaterials auch bei Mitarbeitenden eine ähnliche Haltung unterstellt werden. Neben dieser Homogenität kann in einem anderen Teil der untersuchten Organisationen eher von einer Heterogenität bei der Grundhaltung zum Organisationswandel und folglich von einem unterschiedlichen Verhalten im Umgang mit einer organisationalen Schrumpfung ausgegangen werden.

Anreicherungen durch die Gemeindeberatungsperspektive

Die Ergebnisse der Befragung von Betroffenen in Erwachsenenbildungseinrichtungen konnte durch ergänzende Befragung von Gemeindeberaterinnen und -beratern, die bereits Erfahrung mit der Begleitung von Schrumpfungsprozessen in Kirchengemeinden hatten, abgerundet und ergänzt werden. Dabei zeigen sich viele ähnliche Ergebnisse. Unterschiede gibt es vor allem bei konkreten Ausprägungen von Einzelergebnissen. Im Detail ergibt sich durch die Ergänzungsperspektive „Gemeindeberatung & Kirchengemeinde“ folgendes Bild:

Die vier identifizierten Merkmale gelten auch bei Schrumpfungen von Kirchengemeinden. Unterschiede können hier hauptsächlich bei der Bewältigungsform festgestellt werden. Im Gegensatz zu Erwachsenenbildungseinrichtungen spielt z.B. die Fusion in Kirchengemeinden eine größere Rolle.

Bei den Gründen für die Schrumpfung ist interessant, dass Kirchengemeinden aufgrund der vorhandenen Datenlage im Gegensatz zur kirchlichen Erwachsenenbildung innerhalb der Gesamtorganisation so gut wie kein Legitimationsproblem zu haben scheinen. Stattdessen tritt das Legitimationsproblem eher im externen Bereich (Bedeutungsverlust in der Gesellschaft) und im internen Bereich bei den eigenen Mitgliedern (Kirchenaustritte) auf. Bemerkenswert ist, dass auch bei Kirchengemeinden explizit interne Schrumpfungsgründe genannt werden.

Etwas auseinander geht die Einschätzung bei den beiden Befragtengruppen über den Nutzen der externen Beratung. Die Befragten der Gemeindeberatung sehen externe Beratungen im Unterschied zu den Befragten aus der Erwachsenenbildung alle grundsätzlich als sinnvoll und hilfreich an. Die Mitarbeitenden der Erwachsenenbildung beurteilen dies in den Interviews differenziert und haben darüber hinaus auch andere Beratungsformate und nichtkirchliche Beraterinnen und Berater im Blick.

Bei den Vorher-Nachher-Bildern unterscheidet sich die grundsätzliche Verteilung der Bilder entlang der Kategorien Chancen-, Notwendigkeits- und Krisenbilder kaum. Die Bilder sind ähnlich ausgewogen zwischen Chancen- und Notwendigkeitsbildern verteilt. Eine Ausnahme bildet hier das einzige Krisenbild in der Untersuchung, das nicht von einer betroffenen Person aus einer geschrumpften Einrichtung, sondern von einem Gemeindeberater beschrieben wird.

Die bisher dargestellten Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung werden im folgenden Kapitel zu vier Typen organisationaler Schrumpfung verdichtet. Konkret bedeutet das, dass im nächsten Abschnitt zunächst der konkrete Weg dieser Typenbildung erläutert wird und im daran anschließenden Abschnitt die Typik und die einzelnen Typen vorgestellt werden.

6 Typen organisationaler Schrumpfung

In diesem Kapitel wird mit der Typisierung von organisationalen Schrumpfungsprozessen eine Verdichtung der zentralen Ergebnisse dieser Arbeit vorgenommen. Dabei wird zunächst detailliert auf den Prozess der Typenbildung eingegangen (6.1) und die erarbeitete Typik insgesamt vorgestellt (6.2). Im Anschluss daran werden die vier daraus gewonnenen Typen organisationaler Schrumpfung jeweils differenziert beschrieben (6.3). Den Abschluss bildet eine kompakte Bündelung der wesentlichen Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen sowie die Formulierung von zwei Fragerichtungen für das anschließende Diskussionskapitel (6.4).

6.1 Der Weg zur Typenbildung

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Schritte beschrieben, die auf dem Weg zur Typisierung von organisationaler Schrumpfung begangen wurden. Die Grundlage für die Typenbildung bildet das erarbeitete Kategoriensystem. Die vergleichende Analyse dieser Daten zeigt zunächst einmal deutlich, wie unterschiedlich und organisationsspezifisch die Schrumpfungsprozesse in den einzelnen Organisationen auf der ganz konkreten Ebene abgelaufen sind. Jeder Prozess kann auf seine spezifische Art in der jeweiligen Konkretion vor Ort gewissermaßen als „einzigartig“ gelten. Parallel dazu lassen sich beim Vergleich dieser Schrumpfungsprozesse auf der Metaebene gleichzeitig einige sich wiederholende Muster erkennen bzw. erschließen, die darauf hindeuten, dass organisationale Schrumpfungsprozesse, bei aller individueller Ausprägung im ganz Konkreten, auf einer allgemeineren Ebene nach gewissen Regeln oder Mustern ablaufen. Diese Spur der Muster wird im Folgenden aufgenommen, um daraus eine darauf aufbauende Typisierung organisationaler Schrumpfung zu generieren. Sichtbar werden diese Muster im bisher erarbeiteten Kategoriensystem, das mit seinen Ergebnissen als Grundlage der nachfolgenden Typisierung dient.

Für eine Verdichtung der sich im Kategoriensystem andeutenden Muster werden folgende aufeinander aufbauende Leitfragen genutzt:

- Zunächst wird die Frage gestellt, an welchen Ergebnissen aus dem Kategoriensystem, an welchen Kategorien bzw. Ausprägungen von Kategorien ein Unterschied zwischen den Schrumpfungsprozessen der sieben untersuchten Einrichtungen und damit den zugrundeliegenden Fällen erkennbar wird.
- Danach werden diese Ergebnisse daraufhin befragt und verglichen, ob und wo sich darin trotz aller Unterschiedlichkeit Hinweise auf ähnliche Abläufe oder Muster zeigen und wie diese beschrieben werden können.

- Als letzte Leitfrage ergibt sich daraus die Frage, wie aus diesen Hinweisen empirisch nachvollziehbar Typen organisationaler Schrumpfung herausgearbeitet und beschrieben werden können.

Die Leitfragen dienen in den folgenden drei Abschnitten als grobe Gliederung, um den Weg der Typenbildung in drei Schritten ausführlich zu beschreiben.

6.1.1 Was die Fälle unterscheidet

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, was die Schrumpfungsprozesse der sieben untersuchten Einrichtungen konkret unterscheidet. Am deutlichsten zeigt sich die Unterschiedlichkeit in der Kategorie *Bewältigungsphase* und der dazugehörigen Subkategorie *vorgenommene Veränderungen*. Die darin identifizierten und im Folgenden genauer vorgestellten Sub-Subkategorien machen ganz unterschiedliche Umgangsstrategien der untersuchten Organisationen mit dem Phänomen der Schrumpfung deutlich.

Die Strategie *Keine – Laufen lassen* bedeutet im Zusammenhang einer organisationalen Schrumpfung, dass in der betreffenden Organisation die Schrumpfung zunächst nicht wahrgenommen oder nichts gegen die Schrumpfung oder zur Bewältigung der Schrumpfung unternommen wird. Es läuft in der Organisation einfach vieles weiter wie bisher. Dagegen wird bei der Strategie der *Anpassung* die Schrumpfung wahrgenommen und mit notwendigen Anpassungen in diversen Bereichen (inhaltliches Konzept, Personal, Arbeitsorganisation, Finanzbereich) auf die Schrumpfung reagiert. Dabei geht es darum, nur das zu verändern, was unbedingt notwendig ist, und beizubehalten, was möglich ist. Eine *Neuaufstellung der Einrichtung* wird dann nötig, wenn Anpassungshandlungen nicht (mehr) ausreichen und die notwendigen Veränderungen so weitgehend sind, dass sich die Organisation gewissermaßen neu erfinden muss, um weiterexistieren zu können. Neben der Neuausrichtung ist eine Fusion die weitestgehende Form der Schrumpfungsbewältigung. Die Organisation geht in einer anderen auf und versucht gerade durch das Aufgeben der selbständigen Existenz und das Aufgehen in der anderen Organisation ihren Bestand zu sichern.

Diese vier unterschiedlichen Bewältigungsstrategien stellen zentrale und deutlich erkennbare Ergebnisse der untersuchten Einrichtungen im Umgang mit organisationalen Schrumpfungsprozessen dar. Durch ihre Identifikation hat sich bereits während der laufenden Datenauswertung die Frage gestellt, ob diese Strategien die Basis einer Typisierung bilden könnten. Der weitere Verlauf der Datenanalyse hat allerdings gezeigt, dass eine Typenbildung ausschließlich aufgrund dieser Bewältigungsstrategien zu kurz gegriffen wäre. Zum einen konnte nicht ausgeschlossen werden, dass sich diese „Strategien“ am Ende eher als zufällige Ergebnisse des Umgangs mit der Schrumpfung erweisen würden. Außerdem konnten in anderen Teilen des Kategoriensystems weitere bedeutende

Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationen festgestellt werden, die bei einer Typisierung keinesfalls außer Acht gelassen werden durften. Die Suche nach weiteren bedeutenden Unterschieden beruhte auf einem Vergleich aller Kategorien incl. ihrer Ausprägungen. Verglichen wurden bei diesem Auswertungsschritt die sieben untersuchten Einrichtungen. Das hatte zur Folge, dass die Ergebnisse aus den Interviews 1.1 – 1.4 sowie 3.1 und 3.2, die mit Mitarbeitenden aus der jeweils gleichen Organisation 1 & 3 durchgeführt wurden, in einem Zwischenschritt zu einem Organisationsergebnis zusammengeführt werden mussten.

Als ergänzendes Material für diesen Vergleich wurden Informationen aus den Zusammenfassungen der Interviews und dem für jedes Interview geführten Protokollbogen herangezogen. Alle Analyseschritte zusammen ergaben eine Reihe von Faktoren, wodurch eine Organisation, die die Schrumpfung z.B. mit einer Anpassungsstrategie bewältigt hatte, von einer Organisation unterschieden werden konnte, die ihre Schrumpfungsbewältigung mittels einer anderen Strategie wie z.B. einer Neuausrichtung vollzogen hatte. Die folgende Grafik zeigt diese Faktoren im Überblick. Anschließend wird näher darauf eingegangen, auf welche Kategorien sich diese Faktoren beziehen.

Abb. 26: Faktoren für Unterscheidungsmerkmale



(Quelle: eigene Darstellung)

Diese sechs Faktoren entsprechen in weiten Teilen konkreten Kategorien bzw. deren Ausprägungen auf der Sub- sowie Sub-Subebene des Kategoriensystems oder können daraus erschlossen werden.

Der Faktor „Dauer / Jahre in der Organisation“ hat sich in der Analyse als ein erstes wichtiges Unterscheidungsmerkmal erwiesen. Es macht laut Datenmaterial für die Bewältigung einer organisationalen Schrumpfung einen Unterschied, ob die Leitung oder die Mitarbeitenden erst wenige Jahre oder bereits über lange Zeiträume in der Einrichtung arbeiten. So kann – wie der Datenvergleich zeigt – eine Neuausrichtung leichter von einer Leitung und von Mitarbeitenden umgesetzt werden, die noch nicht so lange in der Einrichtung arbeiten. Stattdessen scheinen langjährige Leitungen und Mitarbeitende eher zu Anpassungs-

handlungen zu tendieren. Als Vergleichsgrundlage für diesen Faktor wurden die Daten aus der Kategorie *Zugehörigkeit* sowie Daten aus dem Interview-Protokollbogen entnommen.

Als zweiter Faktor wurde die „Einstellung der Leitung zum Wandel der Organisation“ herausgearbeitet. Im Datenmaterial deutet sich an, dass die grundsätzliche Einstellung der Einrichtungsleitung zum Wandel der Organisation einen wesentlichen Einfluss bezüglich einer gewählten Bewältigungsstrategie haben kann. Hier besteht der Unterschied in einer eher positiven oder einer eher negativen Einstellung zum Wandel. Je nachdem kann die Leitung z.B. eher aktiv neuausrichtend oder reaktiv anpassend agieren. Um die Einstellung der Leitung und auch der Mitarbeitenden zum Wandel der Organisation einschätzen zu können, wurden die Interviewabschnitte, in denen Aussagen zur Grundhaltung der Interviewten zum Organisationswandel gemacht wurden, nachträglich nachcodiert und in der Hauptkategorie *Grundhaltung zum Organisationswandel* mit den Kategorien *Grundhaltung der Leitung* und *Grundhaltung der Mitarbeitenden* zusammengefasst. Im Rahmen der Typenbildung wurde zur Identifizierung von Grundhaltungen zum Organisationswandel darüber hinaus zusätzlich auf die Kategorien *Vorher-Nachher-Bilder schrumpfender Organisationen* und *spirituelle Verwurzelung* zurückgegriffen.

Die „Homogenität bzw. Heterogenität im Mitarbeitendenverhalten in Bezug auf die Veränderungsnotwendigkeit“ konnte als weiterer wichtiger Unterscheidungsfaktor identifiziert werden. Im Datenmaterial wurde deutlich, dass weitreichende Bewältigungsstrategien wie z.B. eine Neuausrichtung oder tiefgreifende Anpassungen eher in der Organisation umsetzbar sind, wenn sie von vielen Mitarbeitenden getragen werden, wenn also ein relativ homogenes Mitarbeitendenverhalten in Bezug auf diese Veränderungsnotwendigkeit in der Organisation vorhanden ist. Bei einem eher heterogenen Verhalten können weitreichende Veränderungen anscheinend schwerer umgesetzt werden. Für diesen Faktor wurden ebenfalls die Kategorien *Grundhaltung zum Organisationswandel* sowie *Vorher-Nachher-Bilderschrumpfender Organisationen* ausgewertet.

Als vierter Faktor kann die Zeit in Form von „Zeitdruck“ benannt werden. Konkret geht es dabei um die Frage, wie schnell in einer schwierigen Situation wie einer (bevorstehenden) Schrumpfung reagiert werden bzw. etwas umgesetzt und verändert werden sollte und unter welchen Bedingungen überhaupt so etwas wie mehr oder weniger Zeitdruck in den betroffenen Einrichtungen empfunden wurde. Benötigte Vergleichsdaten zum Zeitdruck konnten den beiden Kategorien *relativ frühzeitig – sich bereits anbahnend* und *relativ spät – überraschend* entnommen werden.

Der fünfte Faktor kann als „Volumendruck“ bezeichnet werden. In diesem Faktor geht es um den Umfang bzw. die Größe oder das Gewicht der Schrumpfung.

Je größer z.B. das Einsparvolumen, je gewichtiger der Arbeitsbereich, der geschlossen werden sollte, umso größer kann das Volumen der Schrumpfung und damit der Druck, der auf die Einrichtung ausgeübt wird, beziffert werden. Der Volumendruck wurde über eine Zusammenschau und Bewertung folgender Kategorien ermittelt: *Prekäre Situation, erste Schrumpfungshinweise, Reduktion, vorgenommene Veränderungen* und *thematisierte Gründe*.

Der letzte im Datenmaterial identifizierte Faktor kann als „Umsetzungsdruck von außen“ bezeichnet werden. Dahinter verbirgt sich der Stärkegrad an Druck, der von außerhalb der Organisation z.B. als politischer oder gesellschaftlicher Druck wahrgenommen wird. Die relevanten Daten zum Umsetzungsdruck von außen wurden der Kategorie *thematisierte Gründe* entnommen.

Anhand dieser sechs Faktoren konnten im Datenmaterial in einem ersten Schritt hin zu einer Typenbildung markante Unterschiedlichkeiten der sieben untersuchten Einrichtungen identifiziert werden, die nach der vorliegenden Datenlage wesentlichen Einfluss auf den organisationsinternen Umgang mit der jeweiligen Organisationsschrumpfung zu haben scheinen. Im folgenden Abschnitt geht es darum, diese Ergebnisse daraufhin zu befragen, ob und wo sich darin trotz aller Unterschiedlichkeit Hinweise auf ähnliche Abläufe oder Muster zeigen und wie diese beschrieben werden können.

6.1.2 Wie sich welche Muster erkennen lassen

Neben der Erkenntnis, dass alle Schrumpfungsprozesse der untersuchten Einrichtungen im Detail unterschiedlich verlaufen sind und diese Unterschiedlichkeit anscheinend auch wesentlich von den Faktoren, die im letzten Abschnitt erläutert wurden, beeinflusst werden, konnten bei der Datenanalyse einige mehrmals wiederkehrende „kleine Muster“ entdeckt werden. Darunter sind Rahmenbedingungen, Handlungen und Abläufe zu verstehen, die in ähnlicher Form und Konfiguration in mehreren Schrumpfungsprozessen vorkommen und damit ein erkennbares Muster ergeben. Diese „kleinen Muster“ basieren ebenfalls auf den oben genannten Faktoren und stellen eine erkennbare Zusammensetzung von bestimmten Ausprägungen dieser Faktoren dar. Die Muster konnten als solche erst durch einen Vergleich der einzelnen Fälle im Kategoriensystem herausgefiltert werden. Konkret waren dazu zwei unterschiedliche Arbeitsschritte notwendig. Zunächst wurde in einem ersten Schritt ein Überblick über die Verteilung der codierten Textstellen innerhalb der hierfür maßgeblichen Kategorien gewonnen. In einem zweiten Schritt wurden diese Textstellen inhaltlich bewertet und organisationsweise zusammengefasst und miteinander verglichen. Ausgehend von diesem Vergleich zeigen sich im erhobenen Material folgende allgemein formulierte „kleine Muster“:

Es zeigt sich eine Tendenz, dass Mitarbeitende und insbesondere Leitende in ihrer Organisation dann eher einen tiefgreifenden Wandel proaktiv und in Richtung

„Neuausrichtung“ forcieren, je weniger Jahre sie bereits in der Organisation beschäftigt sind, und dass dies eher selten geschieht, wenn die Mitarbeitenden und die Leitung bereits länger und damit über viele Jahre in der Organisation tätig sind. Hier stehen eher reaktiv-anpassende und die bisherige Organisation erhaltende Handlungsstrategien im Vordergrund.

Darüber hinaus zeigen sich im Vergleich des Datenmaterials Hinweise darauf, dass eine positive Grundhaltung der Leitung zum Organisationswandel einen akut anstehenden Wandel eher fördert und erleichtert und eine negative Einstellung diesen eher behindert oder erschwert.

Der Datenvergleich zeigt weiterhin, dass ein homogenes Mitarbeitendenverhalten (alle ziehen an einem Strang) die aktive Umsetzung der gewählten Bewältigungsstrategie erleichtert. Ein heterogenes Mitarbeitendenverhalten (keine gemeinsame Handlungsperspektive unter den Mitarbeitenden) scheint dagegen eine aktiv-gestaltende Bewältigungsstrategie eher zu erschweren und stattdessen das (passive) Laufenlassen oder die Durchsetzungsmacht der Leitung oder von außen zu erleichtern.

Ein weiteres „kleines Muster“ hängt mit dem Zeitdruck zusammen. Ein geringer Zeitdruck scheint die Bewältigung der organisationalen Schrumpfung zunächst bzw. nur allein auf der Anpassungsebene zu erleichtern. Bei hohem Zeitdruck, so die Einschätzung aufgrund des Datenvergleichs, wird es dagegen schwerer, eine Schrumpfung allein durch Anpassungsmaßnahmen zu bewältigen. Stattdessen scheint es aufgrund des erhöhten Zeitdrucks schneller notwendig zu werden, weitreichendere Maßnahmen in Richtung einer Neuausrichtung einzuleiten.

Darüber hinaus zeigt sich durch die Datenanalyse, dass durch einen geringen oder in kleinen Portionen kontinuierlich über einen längeren Zeitraum verteilten Schrumpfungsumfang (Volumendruck) eine organisationale Schrumpfung eher übersehen oder bewusst verdeckt werden kann. Der Handlungsdruck wird hier zunächst als gering wahrgenommen. Je höher der Umfang oder gewichtiger der Schrumpfungsbereich ist, umso offensichtlicher wird die Schrumpfung und umso größer wird dann anscheinend der Handlungsdruck.

Und schließlich wird im Material als weiteres „kleines Muster“ dahingehend deutlich, dass eine Veränderung der Organisation in der Tendenz grundsätzlich eher vermieden wird, je geringer der Umsetzungsdruck von außen ist. Umgekehrt scheint der Handlungsdruck dann größer zu werden, je mehr Druck von außen in der Organisation wahrgenommen wird.

Die „kleinen Muster“ stellen durch ihre Konfiguration Bezüge zu den Bewältigungsformen der Schrumpfung her, die aufgrund der Musterbildung in der betreffenden Organisation tendenziell eher gewählt werden. Zur Veranschaulichung werden einige der identifizierten „kleinen Muster“ an einem konkreten Beispiel dargestellt. Als Fallbeispiel dient die Organisation 1:

Alle Mitarbeitenden, insbesondere auch die Leitung, sind bereits viele Jahre in der Einrichtung tätig (Leitung 14 Jahre, Pädagogische Mitarbeiterin 19 Jahre, Verwaltungskraft 13 Jahre, ehrenamtlicher Vorstand 30 Jahre). Die Schrumpfung besteht in einer jährlich größer werdenden Diskrepanz von gleichbleibenden Mitgliederbeiträgen und tariflich bedingten kontinuierlichen Personalkostensteigerungen.

Dem schon länger bestehenden Problem der Schrumpfung der Finanzen wird einerseits kurz- und mittelfristig durch das Aufbrauchen eigener Rücklagen und mittel- bis langfristig durch die Überarbeitung der bisherigen Einrichtungskonzeption begegnet. Ziel ist es, die Einrichtung soweit möglich in ihrer Grundausrichtung zu erhalten.

Als in der Situation eine der drei bis dahin vorhandenen pädagogischen Mitarbeitenden von sich aus kündigt, wird das zum Anlass genommen, diese Stelle einzusparen. Im Anschluss daran werden im Rahmen der neuen Konzeption Anpassungen in der Aufgabenverteilung und in der Organisation sowie in einzelnen inhaltlichen Bereichen vorgenommen. Weitergehende Veränderungen werden nicht erwogen.

Aus dieser Situationsbeschreibung ergeben sich Hinweise auf das Vorhandensein folgender Konkretionen der „kleinen Muster“ in der Organisation 1:

- Die Mitarbeitenden sind alle bereits lange in der Organisation und scheinen diese nicht grundsätzlich verändern zu wollen. Sie sind aber zu notwendigen Anpassungen bereit und agieren eher reaktiv auf die Situation.
- Die Leitung hat grundsätzlich eine positive Einstellung zum (notwendigen) Wandel und gibt damit positive Orientierung in der Organisation.
- Die Mitarbeitenden zeigen insgesamt ein homogenes Verhalten bezüglich der Notwendigkeit des Wandels. Sie ziehen an einem Strang und erleichtern dadurch die Anpassung der Organisation an die neue Situation.
- Die prekäre Situation ist lange bekannt (kein Zeitdruck) und vom Schrumpfungsumfang her anscheinend noch überschaubar (kein sehr großer Volumendruck). Deshalb bleibt genügend Zeit für geplante Reaktionen. Anpassungshandlungen reichen den Mitarbeitenden somit aus.
- Von außen kommt wenig Druck, sodass die angedachten Lösungen im Einvernehmen der Betroffenen erarbeitet und umgesetzt werden können.

In diesem Beispiel zeigt sich aufgrund der Zusammenschau der identifizierten „kleinen Muster“ eine deutliche Tendenz, die organisationale Schrumpfung über Anpassungsmaßnahmen zu bewältigen. Eine Neuausrichtung scheint hier nicht nötig zu sein.

In der nachfolgenden Tabelle wird versucht, einen Überblick über die Ausprägungsverteilung der sechs oben herausgearbeiteten Unterscheidungsfaktoren in den untersuchten Einrichtungen zu geben. Durch die Kombination der Ausprägungen ergeben sich in jeder Einrichtung Hinweise auf das Vorhandensein von „kleinen Mustern“, die zusammengekommen wiederum tendenziell auf eine bestimmte gewählte Form der Bewältigung (Laufen lassen, Anpassung, Neuausrichtung, Fusion) hinweisen. Ähnliche bzw. gleiche Muster und Musterkombinationen sind in der Tabelle mit der gleichen Farbe markiert. Für eine optisch eindeutige Unterscheidbarkeit werden unterschiedliche Muster durch unterschiedliche Farben gekennzeichnet. Die farblichen Markierungen in der linken Hälfte der Tabelle beziehen sich auf Muster, die bei den Leitungen und Mitarbeitenden der Organisationen sichtbar werden, die Farbmarkierungen der rechten

Tabellenhälfte auf Muster, die im Zusammenhang mit unterschiedlichen Arten von Veränderungsdruck im Datenmaterial vorkommen.

Abb. 27: „Kleine Muster“ in den untersuchten Organisationen

	Jahre in der Organisation		Leitungs-Einstellung zum Wandel		MA-Verhalten		Zeitdruck		Volumendruck		Außendruck		Bewältigungsform
	wenige	viele	positiv	negativ	homogen	heterogen	gering	groß	gering	groß	gering	groß	
Org. 1 alle MA gleich													Anpassung
Org. 2													Neuausrichtung
Org. 3	L	MA	L	MA									Neuausrichtung
Org. 4													Neuausrichtung
Org. 5					Dekan unterstützt								Anpassung
Org. 6 vor Leitungswechsel													Laufen lassen
Org. 6 nach Leitungswechsel	L	MA	L	MA									Neuausrichtung
Org. 7													Fusion

(Quelle: eigene Darstellung)

Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird die Tabelle an zwei Beispielen erläutert: In der Organisation 1 ergeben die drei gelben Ausprägungen ein Muster, das besagt, dass die Leitung dem Organisationswandel grundsätzlich positiv, durch die langjährige Präsenz in der Einrichtung aber eher reaktiv-anpassend gegenübersteht und sich diese Grundhaltung auch im insgesamt homogen zu bezeichnenden Verhalten der gesamten Mitarbeiterschaft wiederfindet. Dieses Muster trifft auf ein anderes „kleines Muster“, das sich aus den anschließenden drei ockerfarbenen markierten Ausprägungen ergibt. Hier wird ersichtlich, dass es zwar einen großen Volumendruck in der Einrichtung gibt, dem allerdings nur ein geringer Zeitdruck gegenübersteht. Zusätzlich gibt es keinen großen Druck von außen auf die Einrichtung. Das zusammen ergibt nur einen mäßigen Veränderungsdruck, was insgesamt auf einen eher anpassenden Veränderungsbedarf hinweist. In der Kombination beider „kleinen Muster“ ergibt sich in dieser Organisation eine somit nachvollziehbare Tendenz zur Bewältigungsform der Anpassung.

Die Organisation 6 wird in der Tabelle zweimal dargestellt. Grundlage dafür sind die Ausführungen, die die relativ neue Leitung der Einrichtung in ihrem Interview über ihre Sicht auf die Einrichtungs- und Leitungssituation vor ihrer Zeit machte. In der Organisation fand demnach im Laufe des sich länger hinziehenden Schrumpfungsprozesses ein Leitungswechsel statt. Aus dem Datenmaterial wird deutlich, dass der Wechsel in dieser Funktion in der Organisation 6 einen großen Unterschied in der Wahrnehmung und Bewältigung der organisa-

tionalen Schrumpfung ausmachte. Das wiederum scheint zu einer unterschiedlichen Musterbildung im Umgang mit der Schrumpfung in beiden Leitungsphasen innerhalb der Organisation geführt zu haben. In der Tabelle wird dem Rechnung getragen, indem zunächst aus der subjektiven Sicht der neuen Leiterin auf die Organisation 6 „vor dem Leitungswechsel“ geblickt wird und diese Sichtweise Niederschlag in der Tabelle findet. Unter der Bezeichnung „Organisation 6 nach Leitungswechsel“ zeigt die Tabelle anschließend ein anderes Musterbild. In der Organisation 6 vor dem Leitungswechsel zeigt das blaue Muster in der linken Tabellenhälfte, dass die frühere langjährige Leitung negativ gegenüber einem Wandel in der Organisation eingestellt war und dies in der Mitarbeiterschaft ähnlich gesehen wurde (homogen). Das zweite Muster (lila) in der rechten Tabellenhälfte besteht aus den Feldern mit geringem Zeit-, Volumen- und Außendruck. In der Kombination von wenig Interesse an der Veränderung und wenig Druck kommt es zu der naheliegenden Bewältigungsform des Laufenlassens. Dies ändert sich in der Organisation 6 erst durch den Leitungswechsel. In der nächsten Tabellenzeile ergibt sich ein erstes neues Muster (hellbraun), dass die neue Leitung mit einer positiven Haltung zum Wandel in der Organisation zeigt. Gleichzeitig ergibt sich das neue Muster auch, weil dadurch das Mitarbeitendenverhalten insgesamt heterogen geworden ist. Aus Sicht der neuen Leitung kommt mit der Einschätzung, dass der Veränderungsdruck in allen drei Bereichen im Gegensatz zur früheren Leitung als groß zu bewerten ist, ein weiteres neues Muster hinzu (rot in der rechten Tabellenhälfte). Die Kombination dieser „kleinen Muster“ ergibt eine weitreichende Veränderung bei der Bewältigungsform der Schrumpfung hin in Richtung „Neuausrichtung“ und deutet gleichzeitig darauf hin, dass aufgrund des heterogenen Verhaltens in Bezug auf den Organisationswandel die Neuausrichtung in dieser Einrichtung nicht leichtgängig umzusetzen war.

Die Tabelle und die soeben dargestellten Beispiele weisen darauf hin, dass die Bewältigung der organisationalen Schrumpfung als Ergebnis einer Kombination von „kleinen Mustern“ verstanden werden kann. Eine Ausnahme in der Untersuchung bildet die Organisation 7, bei der das Ergebnis die Fusion der Organisation mit einer anderen Erwachsenenbildungsorganisation ist. Ausschlaggebend für dieses Ergebnis ist in jenem Fall aber weniger die Kombination der vorhandenen „kleinen Muster“, sondern die Dominanz des Faktors „Außendruck“, der von der übergeordneten gesamtkirchlichen Struktur im Sinne einer „Vorgabe von außen“ massiv ausgeübt und letztlich durchgesetzt wird. Das Typische in diesem Fall ist also nicht die Bewältigungsform „Fusion“, sondern vielmehr die Art und Weise des Zustandekommens der Schrumpfung bzw. der Fusion durch einen massiven und mächtigen „Zwang von außen“.

Durch diese Besonderheit hat sich die bis zu diesem Zeitpunkt im Forschungsverlauf naheliegende Vermutung, bereits über die im Kategoriensystem

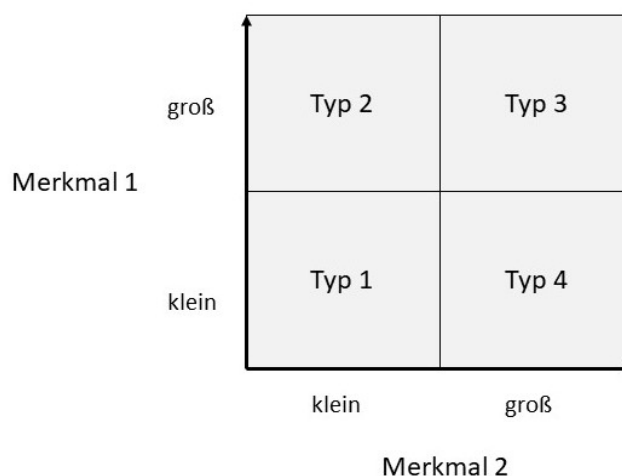
herausgearbeiteten vier Bewältigungsformen zu einer Typisierung organisationaler Schrumpfungsprozesse gelangen zu können, als zu kurz gegriffen erwiesen. Stattdessen ergeben sich aus den bis dahin herausgearbeiteten Erkenntnissen stichhaltige Hinweise darauf, dass sich eine mögliche Typisierung vielmehr an den oben dargestellten Faktoren und besonders an den identifizierten „kleinen Mustern“ und ihren Kombinationsmöglichkeiten sowie an der Besonderheit des „Zwangs von außen“ orientieren könnte.

Diese Idee wurde im weiteren Forschungsverlauf aufgegriffen und realisiert. Im nächsten Abschnitt wird deshalb der Weg zu aussagekräftigen Merkmalen und zur Bestimmung eines eindeutigen Merkmalsraums für eine mögliche Typisierung von organisationalen Schrumpfungsprozessen beschrieben. Mit dieser Grundlage konnte eine tragfähige Voraussetzung für die Erarbeitung einer konkreten Typik geschaffen werden.

6.1.3 Von „kleinen Mustern“ zu allgemeinen Merkmalen

Bei einer Typenbildung ist es möglich, diese über einen „Merkmalsraum“ (vgl. Kuckartz 2014; Kelle und Kluge 2010; Kluge 2000) bestehend aus mindestens zwei verschiedenen Merkmalen zu entwickeln. Diese Merkmale charakterisieren in ihrer Kombination jeweils einen bestimmten Typ. Die Anzahl der Merkmale einschließlich ihrer Ausprägungen ist grundsätzlich nach oben hin offen, erhöht aber die Komplexität der Typenbildung sehr schnell. Bei einer qualitativen Studie mit geringerer Fallzahl ist eine komplexe Typisierung mit vielen Merkmalen und Ausprägungen und damit hoher Typenanzahl empirisch kaum begründbar. Die folgende Grafik stellt einen Merkmalsraum mit zwei Merkmalen (Merkmal 1 / Merkmal 2) sowie jeweils zwei Ausprägungen (klein / groß) dar. Daraus ergeben sich insgesamt vier mögliche Typen.

Abb. 28: Merkmalsraum

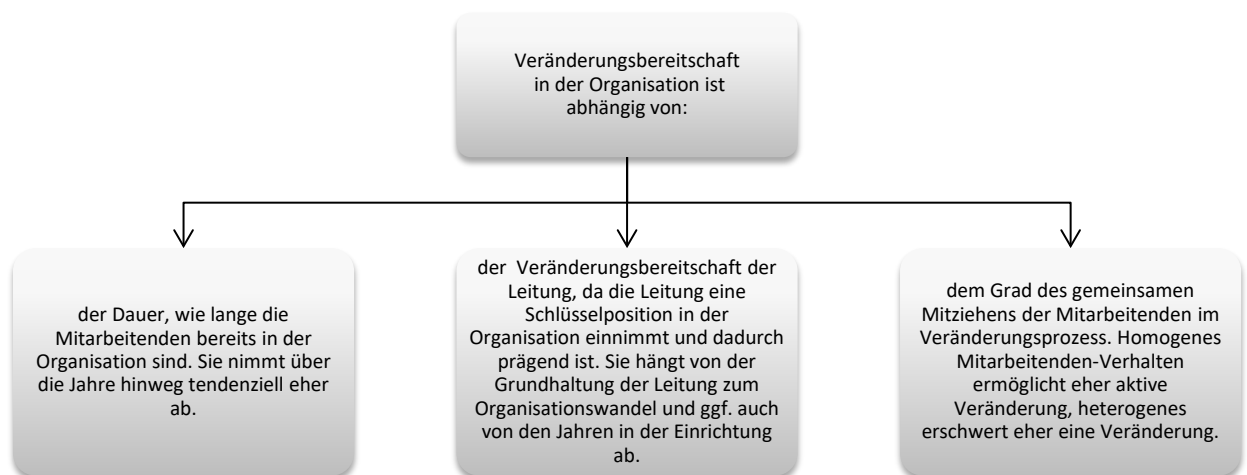


(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz 2014; Kelle und Kluge 2010)

Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine überschaubare Anzahl von insgesamt 18 Interviews zur Verfügung steht, wovon elf Interviews in sieben Organisationen der evangelischen Erwachsenenbildung und sieben weitere Interviews mit Personen aus der Gemeindeberatung durchgeführt wurden, bot sich in der vorliegenden Studie eine kompakte Typenbildung aufgrund weniger markanter Merkmale und Merkmalsausprägungen an. Als Grundlage für die folgende Typisierung dienen die oben bereits beschriebenen sechs Faktoren und die sich daraus ergebenden „kleinen Muster“. Fasst man sie inhaltlich zusammen, können sie auf einer übergeordneten Ebene in zwei allgemeine Merkmale mit der Bezeichnung „Veränderungsbereitschaft“ und „Veränderungsdruck“ zusammengefasst werden (siehe Abb. 29 und 30).

Sowohl die Anzahl der Jahre in der Organisation als auch die Einstellung der Leitungen zum Organisationswandel sowie die Homogenität/Heterogenität im Mitarbeitendenverhalten haben sich als einflussreich in Bezug auf die praktizierte Bewältigungsform der Schrumpfung in der jeweiligen Organisation gezeigt. Alle drei beeinflussen dabei ein übergeordnetes Merkmal, das als „Veränderungsbereitschaft“ in der Organisation bezeichnet werden kann. Das Merkmal „Veränderungsbereitschaft“ scheint in den sieben untersuchten Erwachsenenbildungseinrichtungen unterschiedlich hoch ausgeprägt zu sein und bietet sich somit als ein erstes markantes Merkmal in einer Typisierung an. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht nochmals die Bestandteile und damit den inhaltlichen Zusammenhang des Merkmals „Veränderungsbereitschaft“ mit den o.g. „kleinen Mustern“.

Abb. 29: Merkmal „Veränderungsbereitschaft in der Organisation“



(Quelle: eigene Darstellung)

Die drei weiteren „kleinen Muster“ stellen die wesentlichen Bestandteile des zweiten Merkmals dar, das zusammenfassend mit dem Begriff „Veränderungs-

druck“ bezeichnet wird. Der Veränderungsdruck setzt sich aus einer Kombination von Zeit-, Volumen- und Außendruck zusammen.

Abb. 30: Merkmal „Veränderungsdruck in der Organisation“



(Quelle: eigene Darstellung)

Die sechs vorhandenen „kleinen Muster“ können somit zu zwei allgemeinen und für die Typisierung organisationaler Schrumpfung wesentlichen Merkmalen zusammengefasst werden. Darauf aufbauend werden im nächsten Schritt die Ausprägungen der Merkmale definiert und anschließend durch den so entstandenen Merkmalsraum Typen organisationaler Schrumpfung generiert.

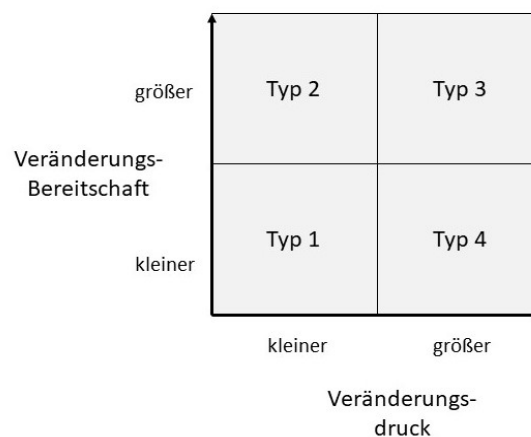
Bevor dieser Schritt genauer beschrieben wird, sei hier noch einmal zusammenfassend der bisherige Weg zur Entwicklung allgemeiner Merkmale aus dem Kategoriensystem als Grundlage einer Typenbildung festgehalten.

Zunächst wurden aus dem Kategoriensystem und weiteren Datenquellen die wesentlichen Faktoren herausgearbeitet, die die einzelnen Fälle neben vier voneinander abgrenzbaren Bewältigungsformen unterscheiden. Diese sechs Faktoren treten in unterschiedlichen Kombinationen gleichzeitig in mehreren Fällen auf und werden als wiederkehrende Kombinationen in dieser Arbeit als „kleine Muster“ bezeichnet. Das Vorhandensein dieser Muster sowie die Kombination, in der sie auftreten, unterscheidet die einzelnen Organisationen bzw. Untersuchungsfälle maßgeblich. Im weiteren Verlauf konnten die den „kleinen Mustern“ zugrundeliegenden sechs Faktoren zu zwei allgemeinen Merkmalen (Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck) zusammengefasst und die Basis für eine basale Typisierung mit einer überschaubaren Anzahl von Typen gebildet werden.

6.2 Vier Ideal-Typen organisationaler Schrumpfung

Als Grundlage der folgenden Typisierung organisationaler Schrumpfung dienen die beiden Merkmale „Veränderungsbereitschaft“ und „Veränderungsdruck“. Aufgrund der geringen Fallzahl (sieben Organisationen mit elf Interviews) ergibt sich eine zweidimensionale, eher in große „Schubladen“ einsortierende Typik mit wenigen Ausprägungen. Konkret wird hier folglich mit zwei Merkmalen mit jeweils einer zweifachen Ausprägung gearbeitet, in der lediglich eine grobe Differenz in der jeweiligen Größenordnung (kleiner/größer) vorgenommen wird. Damit ergibt sich folgender Merkmalsraum, der insgesamt vier verschiedene Typen aufweist:

Abb. 31: Merkmalsraum für 4 Typen organisationaler Schrumpfung



(Quelle: eigene Darstellung)

Die Typisierung orientiert sich an Max Webers Begriff der „idealtypischen“ Ausprägung (Weber 1922). Das bedeutet in der Konkrektion, dass die markanten Merkmale eines Typs um der besseren Erkennbarkeit willen einseitig und übersteigert dargestellt werden. Die Typen sind deshalb in ihrer idealtypischen Reinform so eindeutig bzw. so ausschließlich kaum in der Realität vorzufinden. Die zugrundeliegenden realen Schrumpfungsfälle der untersuchten Einrichtungen können deshalb fast alle mehreren Typen zugeordnet werden. Eine Ausnahme bildet hier die Organisation 7, die ausschließlich dem Schrumpfungstyp 4 zugeordnet werden kann.

Auf diese Art und Weise konnten anhand der Merkmale und der Differenz von Merkmalsausprägungen vier Typen erzeugt werden, die im Folgenden zunächst grob skizziert und im darauffolgenden Abschnitt ausführlich charakterisiert werden.

Schrumpfungstyp 1

Dieser Typ lässt sich als Kombination aus geringer Veränderungsbereitschaft auf der einen Seite und einer geringen Veränderungsnotwendigkeit, also einem

geringen Veränderungsdruck charakterisieren. Eine Organisationsschrumpfung findet in kleinen unscheinbaren Schritten statt, die sich kaum bemerkbar machen und meist nur bei genauem Hinsehen erkannt werden. Als Beispiel für eine Organisation aus dem Sample der Untersuchung, die Aspekte dieses Typs aufweist, ist die Organisation 6 zu nennen. Deren frühere Leitung hat die Schrumpfung lange Zeit übersehen oder kaschiert. Gleichzeitig haben sich weder die Mitarbeitenden noch die übergeordneten Akteure von außen in einer erkennbaren Form mit der Schrumpfung der eigenen Organisation beschäftigt. Erleichtert wurde dieses Wegschauen dadurch, dass die inhaltlichen und finanziellen Auswirkungen der Schrumpfung auf viele Jahre verteilt und somit eher unauffällig waren und durch vorhandene Rücklagen problemlos aufgefangen werden konnten. Dieser Typ wird kurz und prägnant als „*schleichende oder verdeckte Schrumpfung*“ bezeichnet.

Schrumpfungs-Typ 2

Der Typ 2 entspricht maßgeblich einer Kombination aus relativ großer Veränderungsbereitschaft und geringerer Veränderungsnotwendigkeit. Daraus ergibt sich ein Typ, in dem die notwendigen Änderungsmaßnahmen zur Bewältigung der Schrumpfung eingeleitet und umgesetzt werden. Ein Beispiel einer untersuchten Organisation, die erkennbar in diese Richtung geht, stellt die Organisation 1 dar. In dieser Organisation arbeiten die Mitarbeitenden bereits viele Jahre zusammen. Gemeinsam mit der Leitung sind alle bereit, die Organisation grundsätzlich zu erhalten und sie dafür, wo nötig, auch zu verändern. Dies geschieht hauptsächlich über Anpassungsleistungen, die einen Systemerhalt ermöglichen und die Veränderung auf das nötige Maß beschränken. Diese reaktive Anpassungshaltung wird dadurch erleichtert, dass der Veränderungsdruck insgesamt in dieser Organisation, die sich frühzeitig auf die prekäre Situation eingestellt hat, als nicht allzu hoch empfunden wird. Dieser Typ wird „*anpassende Schrumpfung*“ genannt.

Schrumpfungs-Typ 3

Der dritte Typ ergibt sich aus der Kombination relativ großer Veränderungsbereitschaft mit gleichzeitig relativ großem Veränderungsdruck. Durch den großen Veränderungsdruck scheinen bei diesem Typ Veränderungen im Sinne von Anpassungshandlungen nicht mehr auszureichen. Stattdessen kommt bei diesem Typ eine grundlegende Veränderungsnotwendigkeit der Organisation in den Blick. Ein Beispiel für eine untersuchte Organisation, die diesem Typ nahekommt, ist die Organisation 2. Diese Organisation stand kurz vor der Schließung und wurde vom Träger für zwei Jahr „auf Bewährung“ unter neuer Leitung und mit reduzierten Ressourcen weitergeführt. Dadurch entstand ein massiver Druck, die „alte“ Organisation zu erneuern. Die schwierige Ausgangssituation wurde von der neuen Leitung als interessante Herausforderung angenommen.

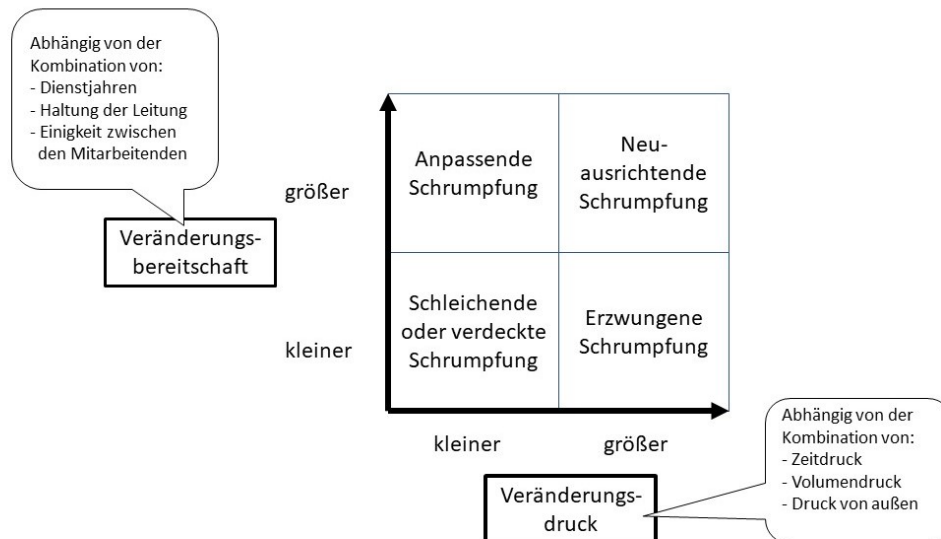
Zusammen mit einer neuen Sekretärin zeichnete sich die neue Mitarbeiterschaft als besonders veränderungsbereit aus. Dieser Typ wird als „*neuausrichtende Schrumpfung*“ bezeichnet.

Schrumpfungs-Typ 4

Dieser Typ ergibt sich schließlich aus der verbleibenden Kombination von geringer Veränderungsbereitschaft und großem Veränderungsdruck. Unabhängig von der vorhandenen Veränderungsbereitschaft kann der Druck (von außen) so groß werden, dass eine Veränderung zwingend notwendig ist bzw. erzwungen wird. Das einzige in diese Richtung gehende Beispiel aus dem vorliegenden Sample ist die Organisation 7. In der Organisation ist wenig Veränderungsbereitschaft ersichtlich. Unabhängig davon wird von außen massiver Veränderungsdruck in Form eines Fusionierungsvorhabens aufgebaut, dem die Organisation am Ende nichts entgegenzusetzen hat. Der Druck erweist sich als massiv einschränkend und so mächtig, dass der Organisation letztlich nur ohnmächtiges Nachgeben und ein sich Hineinschicken in eine Zwangsfusion bleibt. Es liegt nahe, dass dieser Typ als „*erzwungene Schrumpfung*“ bezeichnet wird.

Systematisch und zusammenfassend dargestellt ergeben sich somit folgende vier Typen organisationaler Schrumpfung:

Abb. 32: Vier Typen organisationaler Schrumpfung



(Quelle: eigene Darstellung)

Nach dieser überblicksmäßigen Darstellung werden die vier aus dem Datenmaterial generierten Ideal-Typen organisationaler Schrumpfung im nächsten Abschnitt einzeln präzisiert und differenziert beschrieben.

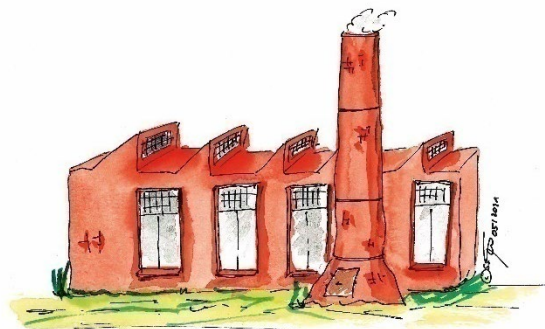
6.3 Differenzierte Beschreibung der vier Typen

In den beiden vorhergehenden Abschnitten wurde erläutert, wie die vier Typen organisationaler Schrumpfung durch die Kombination „kleiner Muster“ grundsätzlich voneinander unterschieden werden können. Diese Muster basieren hauptsächlich auf einigen wesentlichen Kategorien und deren Ausprägungen. Die folgende detaillierte Beschreibung der vier unterschiedlichen Typen organisationaler Schrumpfung nutzt nicht nur diese den Mustern zugrundeliegenden Kategorien, sondern bezieht darüber hinaus Informationen aus weiteren wesentlichen Kategorien mit ein.

Konkret bedeutet das, dass die vier Typen im Folgenden in einem synoptischen Vergleich entlang wesentlicher Hauptkategorien und einiger ihrer Kategorien und Ausprägungen ausführlich beschrieben werden. Somit ergibt sich bei allen vier Beschreibungen eine ähnliche und somit leichter vergleichbare Struktur in der Darstellung. Diese Struktur bezieht sich auf folgende wiederkehrende Gliederung der Hauptkategorien, zu denen Aussagen getroffen werden: *Prozessverlauf*, *Merkmale*, *thematisierte Gründe* sowie die *Grundhaltung zum Wandel*. Darüber hinaus wird jeder Typ am Ende unter einem perspektivischen Blick betrachtet und abschließend zusammengefasst.

Bevor die vier Typen im Detail beschrieben werden, zeigt Thomas Wolf in jeweils einem Bild sehr konkret und fokussiert seine Sichtweise der Schrumpfungstypen. Ähnlich wie bei den Vorher-Nachher-Bildern aus den Interviews visualisiert Thomas Wolf auch die vier Schrumpfungs-Typen in Form von pointierten Illustrationen. Dazu verwendet er als Ausgangsbild die Metapher „Fabrik“. Eine Fabrik verkörpert und verbildlicht den Begriff der Organisation sehr anschaulich und konkret in Form eines Bauwerks, das von vielen unschwer als eine mögliche reale „Organisation“ identifiziert werden kann. In Anlehnung an die Vorher-Nachher-Bilder aus den Interviews visualisiert er zunächst folgendes Ausgangs- bzw. Vorher-Bild:

Abb. 33: Vorherbild Fabrik



(Quelle: Illustriert von Thomas Wolf)

In der folgenden Grafik (Nachher-Bilder) hat Thomas Wolf die vier, nach dem vorliegenden Datenmaterial möglichen Schrumpfungstypen (schleichende oder verdeckte Schrumpfung, anpassende Schrumpfung, neuausrichtende Schrumpfung und erzwungene Schrumpfung) anhand der Typenbeschreibung visualisiert.

Abb. 34: Vier Typen organisationaler Schrumpfung ins Bild gebracht



(Quelle: Illustriert von Thomas Wolf)

In den folgenden Abschnitten werden die vier Typen jeweils entlang der genannten Gliederung differenziert beschrieben.

6.3.1 Typ 1: Schleichende oder verdeckte Schrumpfung



Abb. 35: Schrumpfungstyp 1
(illustriert von Thomas Wolf)

Der Typus der schleichenden oder verdeckten Schrumpfung verortet sich im Merkmalsraum mit den beiden Hauptmerkmalen „Veränderungsbereitschaft“ und „Veränderungsdruck“ als Kombination aus den Merkmalsausprägungen „geringe Veränderungsbereitschaft“ und „geringer Veränderungsdruck“. Hier kommen zwei Komponenten zusammen, die sich im Rahmen dieses Typs ergänzen und ggf. auch verstärken können. Durch die Kombination der

Merkmale, dass einerseits bei den Mitarbeitenden und insbesondere bei der

Leitung keine große Veränderungsbereitschaft vorhanden zu sein scheint und sich andererseits weder durch das Schrumpfungsvolumen noch durch die Zeit oder wichtige Akteure von außen ein erkennbarer Veränderungsdruck aufgebaut hat, kann eine Schrumpfung über eine gewisse Zeit hinweg übersehen, nicht beachtet oder in ihrer Wirkung unterschätzt werden. Eine in diese Richtung gehende „Atmosphäre der Nichtbeachtung“ lässt sich anhand des folgenden Interviewausschnitts verdeutlichen:

„Ich (...) man hat halt festgestellt, Manches kommt nicht zustande, aber ob es analysiert worden ist, warum das so ist oder ob das halt blöd ist, das interessiert halt keinen, ich, ich weiß es nicht. Dann gelang halt mal wieder was, also, ähm, wie Sie schon gesagt haben, es ist schwie/ schwer, weil (unv.) für mich schleichender Prozess ist, da wirklich zu sagen.“
(Interview 6.1 L, Zeile 667 – 674)

Im *Prozessverlauf* einer schleichenden Schrumpfung wird insbesondere in der *Entstehungsphase* der damit verbundenen prekären Situation anscheinend wenig Beachtung geschenkt. Stattdessen wird versucht, in gewohnter Weise weiterzuarbeiten. Kleine bzw. kurzfristige Erfolge können dabei von der prekären Situation weiter ablenken. Betrachtet man die Kategorie *Merkmale*, kann eine schleichende oder verdeckte Schrumpfung auch deshalb unbeachtet bleiben, weil die eigentliche Schrumpfung, also die *Reduktion* von Ressourcen, Angeboten oder der Nachfrage bei diesem Schrumpfungstyp eher in kleinen und daher oft unauffälligen Umfängen stattfindet. Dazu kommt, dass diese Reduktion relativ kontinuierlich erfolgt und sich eher kleinschrittig über einen längeren Zeitraum erstreckt, der sogar mehrere Jahre dauern kann. So kann die Reduktion möglicherweise leicht übersehen oder ggf. auch mehr oder weniger bewusst verdeckt werden. Wenn aber die Reduktion nicht wahrgenommen und beachtet wird, kann es auch nicht zu einer Reaktion in der Organisation kommen. Das bedeutet, dass im Fall einer schleichenden oder verdeckten organisationalen Schrumpfung die ansonsten übliche Hauptreaktion in Form einer bewussten Kompensation erst einmal nicht stattfindet. Das zweite *Merkmal* einer Schrumpfung, die *Kompensationsstrategie*, spielt für diesen Typ keine Rolle, da es aus der Innensicht heraus nichts zu kompensieren gibt und in der Organisation vermeintlich alles ganz normal läuft. Unter diesen „Normalbedingungen“ erscheint das *Laufen lassen* als infrage kommende *Bewältigungsstrategie* nachvollziehbar. Diese Strategie hat zur Folge, dass über längere Zeit kein Problembewusstsein für die prekäre Situation entsteht und sich dadurch die Schrumpfung unerkannt und ungehindert ausweiten kann. Kommt es zu einer späteren Zeit doch zur Wahrnehmung der Schrumpfung, kann das Erschrecken groß und möglicherweise schon zu viel Zeit für kleinere oder mittlere Anpassungsmöglichkeiten verstrichen sein. Das hat zur Folge, dass länger andauernde schleichende Schrumpfungen später eher weitreichendere Bewältigungsmaßnahmen erfordern.

In der Phase, in der die Schrumpfung noch unerkannt ist, gibt es bei diesem Typus keine besonderen *Spannungen und Konflikte* in der Organisation. Wird die Schrumpfung bewusst, deutet sich allerdings ein vermehrtes Aufkommen von *Spannungen und Konflikten* an. Dabei kann es insbesondere zu *erhöhten Spannungen und Konflikten unter den unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen*, aber auch mit *zentralen Stakeholdern* der Organisation kommen.

Parallel zum Aufkommen von vermehrten Spannungs- und Konfliktlagen können in der Organisation gleichzeitig vermehrt *negative Emotionen* auftreten. Diese zeigen sich dann z.B. in Form von *Frustration, Unzufriedenheit, in Motivationsverlust, Resignation* sowie *Wut und Ärger*.

Bei diesem Typus deutet sich an, dass die maßgeblichen *Gründe* für eine schleichende Schrumpfung überwiegend im internen Bereich zu suchen sind. Als Hauptproblem kann hier auf eine weniger ausgeprägte oder (zu) späte Wahrnehmung von zunächst unspektakulären Schrumpfsanzeichen verwiesen werden. Bei einem schleichenden Schrumpfungsprozess scheint damit ein in dieser Hinsicht eingeschränktes professionelles Handeln der maßgeblichen Akteure in der betreffenden Organisation ein wesentlicher Schrumpfungsgrund zu sein. Eine Aussage, die in diese Richtung weist, stellt die schon oben einmal zitierte Befragte im folgenden Interviewausschnitt an:

„Also es ist, das entdecke ich immer mehr, und das ist das Manko, es, ich hol gleich gescheit aus (lacht), das ist das Manko an vielen, Manko an vielen, ähm, Bildungseinrichtungen der Kirche, dass sie noch sehr hand/ hemdsärmelig, ich mein jetzt nicht jeden und jede, ne sondern das Gros. Auch die ehrenamtlich Geführten können gar nicht anders. Aber es fehlt eine strategische Ausrichtung und manchmal ne gewisse Professionalität dahinter.“
(Interview 6.1 L, Zeile 61 – 69)

Zum Grad der Professionalität in einer Organisation können sowohl die Leitung einer Organisation als auch deren Mitarbeitende beitragen. Als Teilaspekt der Professionalität kann auch die *Grundhaltung der Leitung und der Mitarbeitenden zum Organisationswandel* angesehen werden. Ist insbesondere die Grundhaltung der Leitung eher passiv/inaktiv und diesbezüglich das Mitarbeitendenverhalten insgesamt eher homogen, besteht die Gefahr, dass es zum Übersehen oder Beschwichtigen einer prekären Situation in der Organisation kommt.

Betrachtet man die schleichende oder verdeckte Schrumpfung unter einem perspektivischen Blick, also unter der Frage, was ein solcher Schrumpfungstyp perspektivisch für eine Organisation bedeuten kann, kann aufgrund dieser Beschreibung festgehalten werden, dass eine davon betroffene Organisation zunächst einmal gar kein Schrumpfungsproblem wahrnimmt und deshalb keinen Grund für eine Veränderung hat. Die Organisation möchte so bleiben, wie sie bisher gewesen ist. Anders gesagt geht es der Leitung und den Mitarbeitenden darum, auf jeden Fall am einseitig positiv besetzten Vergangenen festzuhalten. Zur Aufdeckung einer schleichenden Schrumpfung scheint es deshalb starke

Interventionen von außen (wie z.B. einen Leitungswechsel) zu benötigen. Dazu kommen insbesondere bei der Leitung Wahrnehmungs- und Analysewille sowie die entsprechenden Kompetenzen.

Die schleichende oder verdeckte Schrumpfung kann ggf. auch als vertuschende Schrumpfungsvariante vorkommen. Hierbei nimmt die Leitung der Organisation entgegen der Beschreibung oben die Schrumpfung zwar wahr, versucht diese aber zu verharmlosen oder zu vertuschen. Bei der vertuschenden Variante zeigt sich besonders deutlich die zentrale Rolle der Leitung im Umgang mit Schrumpfungsprozessen, die in so einem Fall die Wahrnehmung einer Organisationsschrumpfung von den anderen Akteuren wie z.B. Mitarbeitenden oder Vorstandsmitgliedern verhindern kann. Kommt es wie in der Untersuchung in einem konkreten Fall zu einem Leitungswechsel, kann dieser dann bei einer genaueren Analyse der Einrichtungssituation zu überraschenden Einsichten in die Lage der eigenen Organisation und zu späten Konsequenzen führen (vgl. Interview 6.1 L, Zeile 84 – 92).

Abschließend kann der Typ der schleichenden oder verdeckten Schrumpfung auf dem Hintergrund der vorliegenden Daten zusammenfassend durch folgende Punkte beschrieben werden:

Eine schleichende oder verdeckte Schrumpfung ist gekennzeichnet durch die Bewältigungsstrategie des „Laufenlassens“, d.h. die Schrumpfung wird zunächst einmal nicht als solche wahrgenommen, sodass es keinen Grund für eine Verhaltensänderung in der Organisation geben wird. Ermöglicht wird die schleichende Schrumpfung dadurch, dass die Reduktion in der Organisation in kleinen, kontinuierlichen Portionen und/oder über einen längeren Zeitraum hinweg geschieht. Dadurch kann sie leicht übersehen oder zumindest unterschätzt werden. Wenn die Schrumpfung nach längerer Zeit doch wahrgenommen wird, kommt es in der Organisation zwischen den Mitarbeitenden und in der Interaktion mit wichtigen Stakeholdern außerhalb vermehrt zu Spannungen und Konflikten, die von negativer Emotionalität begleitet werden. Gewichtige Gründe für eine schleichende oder verdeckte Schrumpfung liegen in der Organisation selbst, z.B. im Wahrnehmungsunvermögen und der mangelnden Wahrnehmungsbereitschaft sowie in der Rolle, die die Leitung dabei übernimmt. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Rolle im Schrumpfungsprozess eine Schlüsselrolle darstellt, die sich insbesondere durch ein passives/inaktives und beschwichtigendes Verhalten auszeichnen kann. Der schleichend schrumpfenden Organisation geht es vor allem darum, in ihrer bisherigen Form bestehen zu bleiben und in den alten Routinen möglichst ungestört weiter arbeiten zu können. Das Aufdecken einer schleichenden Schrumpfung braucht deshalb starke Interventionen von außen z.B. in Form eines Leitungswechsels. Als eine mögliche aktive

Variante der schleichenden Schrumpfung kann eine vertuschende Schrumpfung angesehen werden.

6.3.2 Typ 2: Anpassende Schrumpfung



Abb. 36: Schrumpfungstyp 2
(illustriert von Thomas Wolf)

Der anpassende Schrumpfungs-Typ ergibt sich aus der Kombination eines relativ geringen Veränderungsdrucks mit einer mittleren bis größeren Veränderungsbereitschaft. Die geschrumpfte Organisation wird an den unbedingt notwendigen Stellen an die neue Situation angepasst, ohne sich grundsätzlich zu verändern.

Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass der anpassenden Schrumpfung eine *Reduktion* von Ressourcen, Angeboten oder der Nachfrage in einem überschaubaren, nicht zu großen Umfang vorausgeht. Diese kommt nicht plötzlich auf die Organisation zu und kann deshalb häufig frühzeitig in ihrer Entwicklung erkannt werden. Dadurch bleibt der Organisation bzw. den Mitarbeitenden relativ viel Zeit für eine angemessene Reaktion wie z.B. einen längeren Konzeptionsentwicklungsprozess.

Die Auswirkungen der Schrumpfung werden durch Maßnahmen kompensiert, die den Rahmen der bisherigen Organisation nicht grundsätzlich verändern. Kleine bis mittlere Anpassungen wie z.B. Aufgabenverschiebungen, Schwerpunktsetzung und die Suche nach weiteren Finanzquellen seien hier beispielhaft genannt. Die notwendige Anpassung kennzeichnet diesen Typ somit maßgeblich und dient als wesentliche Bewältigungsstrategie. Als vielfach vorkommendes Beispiel kann hier die Umverteilung wichtiger Arbeiten genannt werden:

„Ja, wir mussten ja die ganzen Arbeiten, die der Kollege gemacht hatte, auf, auf, ähm, von drei Köpfen auf zwei verteilen. Also, die Kollegin und ich, wir haben halt versucht, diese ganzen Arbeiten irgendwie, ähm, zu übernehmen, das neu zu organisieren. Ähm, und wir sind da immer noch dabei, irgendwie.“

(Interview 1.2 L, Zeile 506 – 511)

Infolge der Anpassungsnotwendigkeiten treten an unterschiedlichen Stellen immer wieder *Spannungen und Konflikte* auf. Ein Spannungsfeld fällt dabei im Datenmaterial besonders auf: Die Spannung zwischen inhaltlicher Arbeit und der Verwaltungsarbeit. Es ist im Datenmaterial deutlich sichtbar, dass diese Spannung immer wieder auftritt, wenn die Frage zu beantworten ist, wo nach Personalreduzierungen die geringer zur Verfügung stehende Arbeitszeit der verbleibenden Mitarbeitenden künftig investiert werden sollte. Da gibt es Notwendigkeiten und Erwartungen bei den Inhalten und aus der Verwaltung, die neu

bewertet und priorisiert werden müssen. Allerdings scheint es nach Einschätzung der Interviewpartner in den untersuchten Einrichtungen kaum Spielräume bei der Verringerung der Verwaltungstätigkeiten gegeben zu haben, was demnach eher zu Einschränkungen bei der pädagogischen Arbeit geführt hat. Als Folge daraus ergaben sich insbesondere bei theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden Spannungen und Konflikte in diesem Bereich.

Aus vermehrten Spannungen, Konflikten und den daraus entstehenden Dilemma-Situationen entwickeln sich bei diesem Typus schnell immer wieder negative *Emotionen* (z.B. Frustration, Unzufriedenheit, Motivationsverlust, Resignation, Wut und Ärger, aber auch mangelnde Anerkennung/Wertschätzung). Vergleicht man die spezifischen Interviewaussagen mit Aussagen aus Organisationen, die vom Typus her mehr hin zu einer neuausrichtenden oder erzwungenen Schrumpfung tendieren, fallen diese bei diesem Typus allerdings insgesamt eher moderat aus.

Die maßgeblichen *Gründe* für eine anpassende Schrumpfung können aus allen drei benannten Begründungskategorien (intern, gesamtorganisational, extern) kommen und mischen sich bei diesem Typ.

Bei diesem Typus zeigt sich eine eher pragmatisch-reaktiv ausgerichtete *Grundhaltung der Leitung zum Wandel der Organisation*. Das zur Bewältigung der Schrumpfung Notwendige und absolut Nötige wird dann verändert, wenn es nicht mehr anders geht. Damit wird noch einmal der reaktive Charakter der Bewältigung einer anpassenden Schrumpfung deutlich. Es geht dabei um eine eher reaktive Veränderung an einzelnen Stellen in der Organisation im Sinne von korrigierenden Anpassungen. Eine proaktive oder gar visionär ins Auge gefasste Veränderung der Organisation im Sinne einer Weiterentwicklung ist hier nicht im Blick.

Trotzdem braucht es bereits im Bereich des anpassenden Handelns in der Organisation ein Mindestmaß an Zustimmung und ein möglichst *homogenes Veränderungsverhalten unter den Mitarbeitenden*.

Eine wesentliche Perspektive im Umgang mit der anpassenden Schrumpfung besteht darin, die Organisation ausschließlich in den dafür notwendigen Teilbereichen an die neue Lage anzupassen. Diese Anpassungen sind gradueller Natur, die Organisation wird in ihrer ursprünglichen Substanz grundsätzlich nicht verändert. Im Rahmen der anpassenden Schrumpfung wird überwiegend reaktiv gehandelt. Grundsätzlich kann die anpassende Schrumpfung allerdings auch als proaktive Variante vorkommen. Hierbei werden die Anpassungsnotwendigkeiten in der Bewältigungsphase zur strategischen Gestaltung der Organisation genutzt indem z.B. bewusst unliebsame Bereiche oder Aufgaben der Schrumpfung „zum Opfer fallen“ und weggelassen werden. In so einem Fall besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass über den Weg der Schrumpfung Verwaltungsballast

weggelassen werden kann, um sich auf andere Bereiche zu konzentrieren. Die vorliegende Untersuchung beinhaltet einen Fall, in dem von der Einrichtungsleitung proaktiv in diesem Sinne agiert wurde, um die Verantwortung für die staatlich abrechenbaren Erwachsenenbildungsveranstaltungen nicht weiter übernehmen zu müssen.

„Das evang/ das, das Ergebnis für die Zeit, für die ich verantwortlich war, ist gewesen, dass ich gesagt habe, mache ich nicht mehr. Ich mache zwar die Veranstaltungen weiter, aber bitte befreit von all diesen, von all diesen Zwängen. Also von inhaltlichen Zwängen, von, ähm, Zwängen irgendwelche Teilnehmerlisten schreiben zu müssen, eine Riesenhürde für alte Leute, hü, die Brille vergessen. Wir haben Teilnehmerlisten, da hat die Nachbarin für jemanden unterschrieben. Wenn die das wüssten, ähm, ja. Und die Teilnehmerlisten sind wirklich akribisch kontrolliert worden. Fehlte mal ne Hausnummer, haben wir die gestrichen gekriegt, ähm, fehlte die Postleitzahl ist das gestrichen worden, ähm, fehlte der Vorname ist gestrichen worden und so, lauter solche Sachen. Also befreit von all diesem Kram mache ich das weiter, da stehen die Frauenkreise, das ist überhaupt keine Frage, aber mit all dem Kram, und dann noch das, was die, was die Ehrenamtliche, oder die war über Honorar angestellt, noch alles an Statistiken und Zählungen und Balkendiagramm, und ich weiß nicht, was die alles gemacht hat, ich sehe da überhaupt nicht durch, hätte ich überhaupt nicht geschafft.“

(Interview 5.1 L, Zeile 244 – 264)

Abschließend kann der Typ der anpassenden Schrumpfung aufgrund der vorhandenen Daten zusammenfassend durch folgende wesentliche Punkte beschrieben werden:

Beim Typ der anpassenden Schrumpfung kommt die Reduktion nicht plötzlich auf die Organisation zu und kann deshalb häufig frühzeitig in ihrer Entwicklung erkannt werden. Eine Reduktion geschieht in kleinen bis mittleren Umfängen, die insgesamt überschaubar bleiben. Auf diesem Hintergrund erscheint eine eher defensive Bewältigungsstrategie, die Organisation nur nach Bedarf anzupassen, als zielführend. Die bei diesem Schrumpfungstyp auftretenden Spannungen, Konflikte und negative Emotionen sind eher als moderat zu bezeichnen. Die Gründe für eine anpassende Schrumpfung können in allen drei Bereichen (intern, gesamtorganisational und extern) liegen. Bei diesem Typus nimmt die Leitung bei der Schrumpfungsbewältigung mit einem eher pragmatisch-reaktiven Verhalten eine wichtige Schlüsselrolle ein. Erleichtert werden Anpassungshandlungen bei diesem Typus, wenn auch die Mitarbeitenden bei der Anpassung der Organisation weitgehend mitziehen. Eine wesentliche Perspektive der anpassenden Schrumpfung besteht darin, die Organisation in der bisherigen Substanz zu erhalten und sie deshalb nur dort anzupassen, wo es nötig ist. Die anpassende Schrumpfung, die in ihrer Grundform eher reaktiv ausgerichtet ist, kann manchmal, so zeigt die Untersuchung, auch als aktiv/strategische Variante genutzt werden, um z.B. Verwaltungsballast bewusst abzuwerfen.

6.3.3 Typ 3: Neuausrichtende Schrumpfung

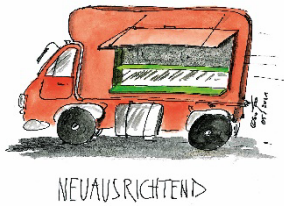


Abb. 37: Schrumpfungstyp 3
(illustriert von Thomas Wolf)

Die neuausrichtende Schrumpfung ist gekennzeichnet durch einen großen Veränderungsdruck auf der einen und eine relativ große Veränderungsbereitschaft auf der anderen Seite.

Bei der neuausrichtenden Schrumpfung geschieht die *Reduktion* von Ressourcen, Angeboten oder der Nachfrage in einem so großen und einschneidenden Umfang, dass reine Anpassungsleistungen zur Bewältigung nicht mehr ausreichend sind. Reduktionen in dieser

Größenordnung können zudem kurzfristig und überraschend auf die Organisation zukommen und sind in so einem Fall kaum vorhersehbar (z.B. die unvorhersehbare Veränderung einer gesetzlichen Förderrichtlinie nach einer Neuwahl, wie bei Organisation 4). In so einem Fall bleibt der Organisation wenig *Zeit* für eine angemessene Reaktion. Es kommt aber auch vor, dass die Entwicklung hin zu einer einschneidenden Veränderung der Organisationsbedingungen länger absehbar ist. Im (günstigeren) Fall bleibt der Organisation mehr Zeit, sich auf das Neue einzustellen und dafür Gestaltungsideen zu entwickeln.

Zunächst wird auch bei diesem Typ versucht, die Auswirkungen der Schrumpfung durch Anpassungsmaßnahmen zu *kompensieren*. In vielen Fällen ist allerdings bereits frühzeitig absehbar, dass diese nicht ausreichen werden. Statt ausschließlich auf korrigierende Maßnahmen zu setzen, setzt sich die Organisation bei diesem Typus mit tiefgreifenden Veränderungen in grundlegenden Bereichen (z.B. Auftrag, Aufgaben, Strukturen) auseinander. Diese Veränderungen bleiben nicht auf die Bereiche innerhalb des bisherigen Organisationsrahmens beschränkt, sondern zielen auf die Veränderung dieses Rahmens ab. Eine grundsätzliche *Neuausrichtung* der Organisation stellt also bei diesem Typ die Bewältigungsstrategie der Wahl dar. Im folgenden Beispiel bedeutet das eine grundlegende Verlagerung der Arbeitsebene weg von großen Regionen hin zur Dekanatsebene. Gleichzeitig wird versucht, bereits vorhandene Hauptamtliche aus anderen Arbeitsfeldern mit in die Erwachsenenbildungsarbeit einzubeziehen.

„Und dann haben wir in unserem Team schon frühzeitig geguckt, wen gibt es denn auf Dekanatsebene, die wir mit einbinden könnten, die wir motivieren können, von so, nach dem Motto kollegial und, ähm, ihr macht doch so etwas ähnliches wie Erwachsenenbildung, wollt ihr den, wollt ihr den Part nicht mit übernehmen?“

(Interview 3.2 L, Zeile 89 – 94)

Mit der veränderten Arbeitsebene weg von früheren großen Regionen hin zur kleinteiligeren Dekanatsebene und der Überlegung, die Erwachsenenbildungsarbeit der wegfallenden Regionalstellen als Zusatzauftrag an Hauptamtliche in den

Dekanaten zu übertragen, findet eine strukturelle Neuausrichtung der Organisation 3 statt, die über eine Anpassung weit hinaus geht.

Bei diesem Typus treten häufig und an vielen verschiedenen Stellen ganz unterschiedliche *Spannungen und Konflikte* auf. Diese können teilweise sehr heftig sein. Besonders sind hier Spannungen und Konfliktlagen innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen und im Bereich der lokalen und regionalen Erwartungen an die Organisation zu nennen. Hier kann es beispielsweise zu divergierenden Erwartungshaltungen bezüglich der Veranstaltungen kommen, die vor Ort in den Kirchengemeinden (Mitgliedseinrichtungen) oder als zentrale Veranstaltungen überörtlich angeboten werden sollten. Bei diesen Spannungen und Konflikten geht es immer wieder auch um die Auseinandersetzung zwischen *Altem* und *Neuem* und um implizite Fragen wie z.B., ob die Organisation nach der Veränderung noch die alte („unsere“) Organisation sei und ob die neue Organisation überlebensfähig sein könne.

Bei diesem Typus wecken solche Debatten, oft unter hohem Zeitdruck geführt, zum Teil starke, oft negative *Emotionen*, die bis hin zu großer Wut und Verletzung führen können (z.B. Interview 3.1 MA, Zeile 518 – 524 und Interview 7.1 Tr, Zeile 112 – 119). Gleichzeitig kann in Einzelfällen der steigende Druck die Solidarität unter den Mitarbeitenden auch verbessern (z.B. Interview 1.4 VW, Zeile 133 – 137).

Die maßgeblichen *Gründe* für eine neuausrichtende Schrumpfung können aus allen drei benannten Begründungskategorien (intern, gesamtorganisational, extern) kommen und mischen sich bei diesem Typ.

Die *Grundhaltung der Leitung zum Wandel der Organisation* ist eher pragmatisch-proaktiv ausgerichtet. Die Zukunft der Organisation und ihre künftige Gestaltung wird in den Blick genommen. Der Blick nach vorne angesichts des radikalen Veränderungsbedarfs ermöglicht es der Leitung, auch „alte Zöpfe“ und „heilige Kühe“ der Organisation infrage zu stellen. Die neuausrichtende Schrumpfung lebt von diesem Blick nach vorne, von der Vision einer veränderten Organisation, die eine Zukunft hat, und beinhaltet damit durchaus ein hohes Maß an Kreativität und Innovation. Spuren davon sind im folgenden Beispiel enthalten:

„Und muss halt nur, ähm, auch den Mut und die, ähm, die Freude haben, das zu gestalten. Nicht so von außen, mit, so ist es jetzt, sondern dann nicht sagen, ach, fatalistisch, ja, die wollen eh immer nur das Schlechteste, und es war schon immer so, sondern ich habe jetzt die Möglichkeit zu gestalten, und dann gestalte ich, ja.“
(Interview 3.2 L, Zeile 928 – 933)

Da es bei diesem Typus um eine einschneidende, aktiv gestaltete und grundsätzliche Veränderung geht, braucht es zur Umsetzung ein hohes Maß an Zustimmung und *homogenem Veränderungsverhalten unter den Mitarbeitenden*.

Perspektivisch wird beim Typus der neuausrichtenden Schrumpfung die Organisation nicht nur in den notwendigen Teilbereichen an eine neue Lage angepasst, sondern es geht hier darüber hinaus um eine grundsätzliche und prinzipielle Veränderung der Organisation hin zu einer „anderen Organisation“, die in ihrer neuen Gestalt überlebensfähig und vom Auftrag her weiterhin sinnvoll ist. Als mögliche Variante einer Neuausrichtung kann es auch zu einem Aufgeben der Organisation und dem Aufgehen in einer fusionierten und damit neuen Organisation kommen. Voraussetzung einer solchen Neuausrichtung ist allerdings eine weitgehend freie Entscheidung der Organisation ohne Zwang von außen für diesen Weg.

Abschließend kann der Typ der neuausrichtenden Schrumpfung zusammenfassend durch folgende wesentliche Punkte, die sich aus der empirischen Untersuchung ergeben haben, beschrieben werden:

Bei der neuausrichtenden Schrumpfung kommt es zu Reduktionen in großen und einschneidenden Umfängen. Besonders schwierig wird es dann, wenn eine Reduktion zusätzlich noch sehr kurzfristig oder überraschend auftritt. In diesen Fällen greift eine Anpassungsstrategie zu kurz und eine weiterreichende Neuausrichtung wird notwendig. Ist dies der Fall, treten vermehrt und in einem hohen Maße Spannungen, Konflikte und negative Emotionen auf. Die Gründe dieser Schrumpfung können in allen drei Bereichen – intern, gesamtorganisational und extern – verortet sein. Bei der Neuausrichtung kommt der Leitung eine Schlüsselrolle bei der Schrumpfungsbewältigung zu. Im Gegensatz zur anpassenden Schrumpfung geht es hier allerdings um ein pragmatisch-proaktives Verhalten. Der Blick geht in die Zukunft und diese will und soll aktiv gestaltet werden. Bei der aktiven Neugestaltung der Organisation ist es in hohem Maße erforderlich, dass sie von den Mitarbeitenden weitgehend mitgetragen und mitgestaltet wird. Die Perspektive der neuausrichtenden Schrumpfung ist eine substantiell veränderte und grundsätzlich neu ausgerichtete Organisation, die überlebensfähig ist und sich selbst in dieser Form als sinnvoll beschreibt. Eine Variante dieses Typs könnte unter Umständen auch zur freiwilligen Auflösung und einem freiwilligen Aufgehen in einer Fusion mit einer anderen Organisation führen.

6.3.4 Typ 4: Erzwungene Schrumpfung

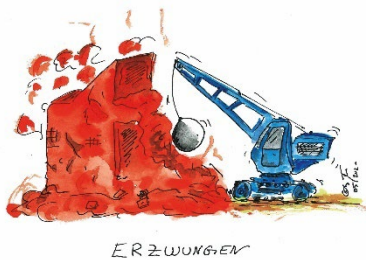


Abb. 38: Schrumpfungstyp 4
(illustriert von Thomas Wolf)

Bei der erzwungenen Schrumpfung treffen eine sehr geringe Veränderungsbereitschaft und ein sehr großer Veränderungsdruck aufeinander. Dabei geschieht die *Reduktion* von Ressourcen, Angeboten, der Nachfrage oder eine Organisationsveränderung wie z.B. eine Fusion mit einer anderen Organisation zwangsweise durch Druck von außen, z.B. in Form von Entscheidungs- oder Finanzverteilungsmacht. „Außen“ bedeutet in diesem Fall für kirchliche Organisationen, dass der Druck

und Machteinsatz aus der „Gesamtorganisation Kirche“ als Trägerin der Einzelorganisation kommt und selten aus dem nichtkirchlichen, z.B. dem staatlichen Bereich.

„Es war ein langer Prozess mit, ähm, (...) ähm, mit dem Ergebnis, dass die das meiste zu sagen hatten, also Kirchenamt in Y letztendlich die, die uns geschluckt haben, ja, ja, ja.“
(Interview 7.1 Tr, Zeile 140 – 143)

Das Beispiel zeigt auf, dass sich ein übergeordnetes Kirchenamt mit seiner Entscheidung durchsetzt und letztlich die Einrichtung zwangsweise mit einer anderen fusioniert. Der Interviewte der betroffenen Einrichtung beschreibt das metaphorisch als die Erfahrung, „geschluckt“ zu werden.

Bei diesem Typus kann die Reduktion *zeitlich* gesehen kurzfristig und überraschend auf die Organisation zukommen und ist dann kaum vorhersehbar (z.B. die überraschende Veränderung einer kirchengesetzlichen Rechtsgrundlage). Es ist, wie im oben genannten Beispiel aus der Organisation 7 deutlich wird, daneben ebenso möglich, dass die Entwicklung schon früh absehbar ist. In diesem Fall ermöglicht das frühere Erkennen der Problemlage einen organisierten Verhandlungs- oder ggf. auch nur einen entsprechenden Widerstandsweg.

Eine *Kompensation* findet dann statt, wenn sich eine Zwangsentscheidung von außen nur auf einzelne Organisationsbereiche bezieht. Im untersuchten vorliegenden Fall einer Zwangsfusion kann keine Kompensation mehr stattfinden. Die Bewältigungsstrategie bei einer erzwungenen Schrumpfung ist hauptsächlich eine reagierende Strategie des Umgangs mit einer von außen erwirkten Zwangsmaßnahme. Das kann Kampf und Widerstand bedeuten, aber auch Resignation oder aktive Gestaltung der Zwangsmaßnahme.

Spannungen und Konflikte treten bei einer erzwungenen Schrumpfung der Organisation häufig und heftig auf. Besonders sind hier Spannungen und Konflikte zwischen unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen und den Entscheidern bzw. Konfliktpartnern außerhalb der eigenen Organisation zu nennen (vgl. z.B.

Interview 7.1 Tr, Zeile 234 – 238). Zwangsmaßnahmen wie z.B. eine Zwangsfusion lösen bei den Betroffenen starke negative *Emotionen* aus, die u.a. bis hin zu großer Wut und persönlicher Verletzung gehen. Darüber hinaus kommt es bei den Betroffenen immer wieder zum Empfinden von mangelnder Wertschätzung und dem Auftreten von Trauerphänomenen. Letztlich spielt bei einer Zwangsmaßnahme die Ohnmacht eine entscheidende Rolle. In ihr bündeln sich viele der Emotionen von der Wut, über Schuldgefühle bis hin zur Trauer (vgl. Interview 7.1 Tr, Zeile 209 – 220).

Die maßgeblichen *Gründe* für eine erzwungene Schrumpfung kommen überwiegend aus dem gesamtorganisationalen Bereich. Das ist bei genauerem Hinsehen durchaus nachvollziehbar, braucht es dazu doch eine Instanz, die möglichst direkten Zugriff auf die betroffene Einrichtung hat und entsprechend große Entscheidungsmacht besitzt. In diesem Zusammenhang müssen allerdings nicht immer nur vermeintlich objektive und sachliche Gründe eine Rolle spielen. Wie die Untersuchung zeigt, kann es in konkreten Fällen auch um Fragen von Macht und persönlicher Profilierung gehen.

Wenn eine Organisation in eine Situation gerät, die dem Typus der erzwungenen Schrumpfung nahekommmt, spielt die *Grundhaltung der Leitung zum Wandel der Organisation* letztlich keine große Rolle. Die Zukunft der Organisation wird zwangsweise und von außen beeinflusst oder sogar entscheidend gesteuert. Ein solches Vorgehen kommt einer Entmachtung der Leitung gleich, die allenfalls noch begrenzten Einfluss auf die Abwicklung der Zwangsmaßnahme nehmen kann.

Daran angelehnt spielt es auch keine gewichtige Rolle, ob und in welchem Grad es in Bezug auf den Umgang mit der Zwangsmaßnahme zu einem homogenen oder heterogenen Mitarbeitendenverhalten kommt. Dies hat allenfalls eine Auswirkung auf die Dauer und die Art und Weise des Widerstands in der betroffenen Organisation und den Grad der negativen Emotionalität innerhalb der Mitarbeiterschaft und bezüglich der Leitung.

„Mit zwei, drei ging es also gemeinsam bis zum Schluss weiter. Ähm, zwei haben sich von mir abgewandt und haben mir eigentlich die Schuld gegeben, dass es mir nicht gelungen ist, das zu, zu schaffen, trotz der Beschlüsse, trotz aller, allen Redens und ich glaube, ich kann auch einigermaßen, ähm, Reden und vieles, ähm, trotz meiner Zusagen, dass es anders wird, usw., usw., also das war ziemlich kompliziert, bis zum Schluss traurig und ja, es ist so, also ne richtige Abschluss-, Abschiedsgeschichte am Ende unseres gemeinsamen Seins.“

(Interview 7.1 Tr, Zeile 210 - 219)

Das Beispiel aus der Untersuchung zeigt dies eindrücklich an der aufgeworfenen Schuldfrage, die von einigen Mitarbeitenden eindeutig zuungunsten der Leitung beantwortet wird und zu einem traurigen Ende der langjährigen Zusammenarbeit geführt hat.

Die Perspektive beim Typus der erzwungenen Schrumpfung ist es, die Organisation von außen zu verändern, zu schließen oder mit einer anderen zu fusionieren. Diese Zielsetzung wird ohne Einwilligung der Organisation mittels Machteinsatz von außen festgelegt und bei Bedarf auch durchgesetzt. Die Ziele der Organisation bzw. der Leitung und der Mitarbeitenden spielen eine nachrangige Rolle.

Abschließend kann der Typ der erzwungenen Schrumpfung aufgrund der vorhandenen Datenlage zusammenfassend durch folgende wesentliche Punkte beschrieben werden:

Beim Typus der erzwungenen Schrumpfung kommt es in betroffenen Organisationen zu einer von außen erzwungenen Reduktion. Die Gefahr dieser Reduktion kann sehr kurzfristig und überraschend auftreten, ist teilweise aber auch bereits frühzeitig bekannt. Die Bewältigungsstrategie beschränkt sich auf die organisationsinterne Art und Weise des Umgangs mit der Zwangsmaßnahme. Sie kann sich z.B. konkretisieren in Verhandlungen, Widerstand, Resignation und Nichtstun oder in der Gestaltung der verbleibenden „Restorganisation“. Befindet sich eine Organisation in dieser Situation, treten in hohem Maße Spannungen, Konflikte und negative Emotionen auf. Die Gründe liegen überwiegend in der Gesamtorganisation bzw. bei mächtigen Repräsentanten aus diesem Bereich. Die Organisationsleitung spielt in diesem Fall keine maßgebliche Rolle. Allenfalls im Rahmen der Umsetzung und Abwicklung kann es durch sie zu gewissen Abfederungen kommen. Auch das Mitarbeitendenverhalten spielt hier keine große Rolle, hat aber großen Einfluss auf die interne emotionale Lage in der betroffenen Organisation. Die Perspektive der erzwungenen Schrumpfung ist es, die Organisation zwangsweise zu verändern, zu schließen oder zu fusionieren. Die Leitung der Organisation wird letztlich entmachtet.

Die Beschreibungen der vier organisationalen Schrumpfungstypen werden abschließend nochmals zusammengefasst und in Form einer synoptischen Tabelle dargestellt:

Abb. 39: Tabelle der vier Schrumpfungstypen

Typ Kategorie	Schleichende oder verdeckte Schrumpfung	Anpassende Schrumpfung	Neuausrichtende Schrumpfung	Erzwungene Schrumpfung
Prozessverlauf: Erkennungszeit	Spät erkannt, übersehen, vertuscht, dadurch später relativ wenig Zeit zur Bewältigung	Frühzeitig erkannt, relativ viel Zeit zur Bewältigung	Eher überraschend und kurzfristig - manchmal auch langfristig erkennbar, unterschiedlich viel Zeit zur Bewältigung	Nicht relevant
Prozessverlauf: Bewältigung	Bewältigung zunächst über Laufen lassen – später über Neuausrichtung, da für Anpassung zu spät	Bewältigung über notwendige Anpassungsmaßnahmen	Bewältigung über Neuausrichtung, Anpassungsmaßnahmen reichen nicht mehr aus	Bewältigung über Widerstand, Resignation oder Gestaltung der Zwangsmaßnahme
Merkmal: Reduktion	Reduktion geschieht in kleinen Umfängen, eher kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum	Reduktion geschieht in einem überschaubaren Umfang	Reduktion geschieht in einem großen und einschneidenden Umfang	Reduktion wird von außen erzwungen
Merkmal: Kompensationsstrategie	Keine, ggf. unbewusst vorhanden	Erhalten der Organisation durch Anpassung	Erhalten der Organisation durch Neuausrichtung	Keine

Typ Kategorie	Schleichende oder verdeckte Schrumpfung	Anpassende Schrumpfung	Neuausrichtende Schrumpfung	Erzwungene Schrumpfung
Merkmal: Spannungen und Konflikte	Zunächst keine/geringe – bei Bekanntwerden insbesondere zwischen den MA-Gruppen und mit zentralen Stakeholdern	Besonders zwischen inhaltlicher Arbeit und Verwaltung sowie zwischen lokalen und regionalen Erwartungen, sowie Altem und Neuem	Besonders zwischen MA-Gruppen, lokalen und regionalen Erwartungen, Altem und Neuem	Zwischen MA-Gruppen und mit den Konfliktpartnern außen
Merkmal: Auswirkungen Emotionalität	Zunächst keine/geringe negative Emotionalität – bei Bekanntwerden hohe negative Emotionalität, insbesondere Frustration, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und Resignation, Wut, Ärger, Verletzung, Schmerz	Geringere negative Emotionalität, insbesondere Frustration, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und Resignation, Wut, Ärger, Verletzung, Schmerz, aber auch mangelnde Anerkennung, Wertschätzung u. Achtsamkeit	Hohe negative Emotionalität, insbesondere Frustration, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und Resignation, Wut, Ärger, Verletzung, Schmerz	Hohe und vielfältige negative Emotionalität, insbesondere Frustration, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und Resignation, Wut, Ärger, Verletzung, Schmerz, aber auch mangelnde Anerkennung, usw. sowie Trauer
Thematisierte Gründe	Eher durch interne Gründe ausgelöst	Gründe können aus allen 3 Bereichen kommen (intern, gesamtorganisational und extern)	Gründe können aus allen 3 Bereichen kommen (intern, gesamtorganisational und extern)	Eher durch gesamtorganisationale Gründe ausgelöst

Typ Kategorie	Schleichende oder verdeckte Schrumpfung	Anpassende Schrumpfung	Neuausrichtende Schrumpfung	Erzwungene Schrumpfung
Grundhaltung der Leitung zum Organisationswandel	Übersehend, beschwichtigend, ggf. auch aktiv vertuschend - inaktiv	Variante 1: pragmatisch, eher reaktiv das Nötige tun - reaktiv Variante 2: Schrumpfung als strategisches Mittel nutzen (befreien von Ballast) - reaktiv/proaktiv	pragmatisch, eher proaktiv die Zukunft der Organisation gestalten - proaktiv	Divers - letztlich unwichtig
Homogenität / Heterogenität im MA-Verhalten	spielt eine geringe Rolle bei der Bewältigung	spielt eine große Rolle bei der Bewältigung	spielt eine große Rolle bei der Bewältigung	spielt eine geringe Rolle bei der Bewältigung
Zusammenfassende Perspektive	Organisation soll so bleiben wie sie ist bzw. wie sie bisher war	Organisation bleibt in der Substanz erhalten , wird nur graduell angepasst	Organisation wird grundsätzlich verändert und erneuert	Von der Anpassung, Neuausrichtung bis hin zur Fusion und Auflösung alles möglich

(Quelle: eigene Darstellung)

6.4 Bündelung und Ausblick auf die Diskussion

In diesem Abschnitt werden zunächst nochmals die zentralen Ergebnisse auf dem Hintergrund der Forschungsfragen überblicksartig gebündelt. Im Anschluss daran werden daraus weiterführende Hypothesen entwickelt, die den Ausgangspunkt für das nachfolgende Diskussionskapitel darstellen.

Die erste Forschungsfrage lautet:

- „Wie können Schrumpfungsprozesse von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung in ihren wesentlichen Aspekten wie Prozessverlauf, Gründe, Merkmale und besondere Einflussfaktoren beschrieben werden?“

Bei dieser Fragestellung geht es um die Kennzeichen einer organisationalen Schrumpfung, also um ihre Funktionsweise, Bestandteile und ihre Ursachen. Man kann die Darstellung dieser Kennzeichen im übertragenen Sinn auch als eine Beschreibung der „Anatomie einer organisationalen Schrumpfung“ bezeichnen.

Zunächst sind die Erkenntnisse zum *Prozessverlauf* einer organisationalen Schrumpfung zu nennen. Der Prozessverlauf einer organisationalen Schrumpfung konnte als eine Abfolge von vier formalen Phasen aus dem Datenmaterial herausgearbeitet werden. Nach der *Entstehungsphase* folgt die eigentliche *Schrumpfungsphase*, danach schließt sich die *Bewältigungsphase* an, der wiederum eine *Konsolidierungsphase* folgt. Insbesondere die letzte Phase weist darauf hin, dass eine Organisationsschrumpfung nicht automatisch zur Existenzgefährdung führt. Stattdessen wird durch das herausgearbeitete Phasenmodell deutlich, dass eine Stabilisierung einer Erwachsenenbildungseinrichtung auf einem niedrigeren Niveau gelingen kann. Ebenso ist es nicht ausgeschlossen, dass die betreffende Einrichtung später ggf. wieder in eine Wachstumsphase eintritt.

Neben dem Prozessverlauf konnten vier wesentliche *Merkmale* der organisationalen Schrumpfung herausgearbeitet werden. Diese werden als Reduktionen, Kompensationsstrategien, Spannungen und Konflikte und überwiegend negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden bezeichnet. *Reduktionen* finden entweder bei den Ressourcen (z.B. Finanzen, Personal), im Bereich von Angebot und Nachfrage oder als sogenanntes „Wirkungsschrumpfen“ statt. Damit ist eine Minderung der Wirkung z.B. bei den Mitgliedseinrichtungen gemeint, die eng mit nicht (mehr) erfüllten Erwartungen und daraus resultierenden Enttäuschungen zu tun haben können. Häufig läuft im Rahmen eines Schrumpfungsprozesses eine ganze *Schrumpfungskette* ab. Hierbei folgt z.B. einer Finanzkürzung eine Personalkürzung, die wiederum eine Angebotskürzung nach sich ziehen kann. Schrumpfungsketten beinhalten die Gefahr des Eintretens in eine sich selbst verstärkende Stagnationsspirale, in der die Schrumpfung in einem Bereich mit der (kompensatorischen) Schrumpfung in einem anderen Bereich beantwortet wird. Zur Stabilisierung der Organisation muss die Stagnationsspirale rechtzeitig unterbrochen werden.

Die Organisation reagiert auf die Reduktionen fast automatisch mit dem Versuch der Kompensation. Dabei kommen unterschiedliche *Kompensationsstrategien*

zum Einsatz: Re-Organisation, inhaltliche Schwerpunktsetzung, Kooperation und Öffentlichkeitsarbeit sowie andere Finanzierungsmöglichkeiten.

Kompensationsversuche haben häufig zu Folge, dass sich die *Spannungen und Konflikte* in der Organisation erhöhen, was wiederum in vielen Fällen zu *überwiegend negativen Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeitenden* führt. Beispiele hierfür sind die Zunahme von Stress und emotionalen Belastungen oder die Abnahme von Zusammenarbeit und Beteiligung.

Die *Gründe* für eine organisationale Schrumpfung lassen sich in *externe, gesamtorganisationale* und *interne* Gründe unterscheiden. Festzuhalten ist, dass bei den hier untersuchten Einrichtungen eine Mischung aus allen drei Kategorien vorliegt. Als maßgebliche Gründe werden dabei besonders finanzielle und Legitimationsgründe angeführt.

Die oben zusammengefassten Ergebnisse der Befragung Betroffener aus Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung wurden ergänzt durch eine parallel durchgeführte Befragung von Gemeindeberaterinnen und -beratern, die mit einer Beratungsperspektive kirchengemeindliche Schrumpfungsprozesse in den Blick genommen haben. Abweichungen in wenigen Details ergeben sich dabei aufgrund der unterschiedlichen Rollen (Betroffene – Beratende) und aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen (Einrichtung der Erwachsenenbildung – Kirchengemeinde), auf die sich die beiden Befragtengruppen hauptsächlich beziehen.

Zusammenfassend betrachtet konnte die Beantwortung der ersten Forschungsfrage – im Anschluss an den bisherigen Forschungsstand – mit den vorliegenden Ergebnissen insbesondere zum Prozessverlauf und zu den Merkmalen einer organisationalen Schrumpfung einige neue Erkenntnisse darstellen. Darüber hinaus wurde die bisherige, im Forschungsstand beschriebene Systematik von internen und externen Gründen um die Kategorie „gesamtorganisationale Gründe“ erweitert und auf den Bereich der Nonprofit-Organisation und speziell auf die kirchliche Erwachsenenbildung übertragen. Diese dritte Kategorie von Gründen hat sich als notwendig erwiesen, um die Schrumpfungsründe, die zwar außerhalb einer spezifischen schrumpfenden Organisation liegen, aber gleichzeitig im Rahmen der Großorganisation „Kirche“ und nicht außerhalb, z.B. in Staat oder Gesellschaft anzusiedeln sind, differenzierter beschreiben zu können.

Die zweite Forschungsfrage gliedert sich in zwei Teile und lautet:

- „Welche subjektiven Sichtweisen beeinflussen das individuelle und organisationale Verhalten in einer Schrumpfung?“
- „Sind darin Muster bzw. Typen im Sinne von Deutungs- oder Handlungsmustern erkennbar?“

Im ersten Teil der Frage geht es um die subjektive Sicht der Betroffenen auf die organisationale Schrumpfung, ihre Bewertung und das konkrete Verhalten sowie die subjektiv empfundenen Auswirkungen der Schrumpfung auf die Organisationsmitglieder.

Die Untersuchung hat insgesamt 20 facettenreiche Vorher-Nachher-Bilder zur Beschreibung der betroffenen Organisationen vor und nach der Schrumpfung erhoben. Bemerkenswert ist dabei die sich darin spiegelnde, überwiegend pragmatisch-hoffnungsvolle Grundhaltung der Interviewten. Ungefähr die Hälfte dieser Bilder können als *Chancenbilder* kategorisiert werden. Die Befragten beschreiben in ihnen ihre Sicht der Schrumpfung eher als Chance. Es geht dabei um einen Neuanfang, um Neuausrichtung und somit um die Gestaltung einer neuen zukünftigen Organisation. Etwa die andere Hälfte der Bilder kann der Kategorie *Notwendigkeitsbilder* zugeordnet werden. Hier wird die Schrumpfung der Organisation als unumgängliche und schmerzliche Notwendigkeit angesehen. Die Organisation wird, wo notwendig, angepasst, damit sie weiterhin überlebensfähig bleibt. Statt einer Neuausrichtung geht es hierbei nur um wirklich nötige Korrekturen in der Organisation. Nur ein einziges Bild fällt in die Kategorie *Krisenbilder*. Dabei wird die Schrumpfung als Krise oder gar als Katastrophe interpretiert, in deren Folge Aspekte wie z.B. hektische Betriebsamkeit, Angst oder Erstarrung beschrieben werden.

Dieses positive Ergebnis der subjektiven Sichtweisen Betroffener von organisationalen Schrumpfung lässt die Frage aufkommen, welche Faktoren für die positive Sicht (mit)verantwortlich sein können. Als lohnende Spuren auf der Suche nach *hilfreichen Bewältigungs-Faktoren* von organisationalen Schrumpfungsprozessen konnten die externe Beratung und individuelle Kompetenzen und Einstellungen, insbesondere die persönliche Spiritualität der Beteiligten identifiziert werden.

Darüber hinaus kann als weiteres Indiz für die oben dargestellte positiv-pragmatische Sichtweise auf die organisationale Schrumpfung die Abgabe durchweg konstruktiver *Empfehlungen* für künftige Betroffene angesehen werden. Folgende acht Empfehlungen wurden aus der Sicht der Betroffenen und der Beratenden für eine möglichst „gelingende“ Bewältigung von organisationalen Schrumpfungsprozessen für andere Organisationen benannt: Beteiligung und Transparenz, Standortbestimmung, Arbeit am Konzept, Strukturen anpassen, Stärkung von Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeitende und deren Psychohygiene im Blick behalten, Unterstützung durch externe Beratung sowie die Beachtung der zeitlichen Dimension, bei der es um Aspekte wie ein zu frühes oder zu spätes Handeln sowie um Ungleichzeitigkeiten in Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozessen unterschiedlicher Akteure im Schrumpfungsprozess geht.

Im Rahmen der Untersuchung konnten erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeitenden festgestellt werden. Die wesentlichen Auswirkungen stellen zwei der vier Merkmale einer organisationalen Schrumpfung dar. Zunächst sind hier die zunehmenden *Spannungen und Konflikte* in der Organisation zu nennen. Insbesondere zwischen Mitarbeitenden bzw. Mitarbeitendengruppen sowie zwischen Mitarbeitenden und Leitung kann es dazu kommen. Daneben treten Spannungen und Konflikte vermehrt mit zentralen Stakeholdern wie z.B. mit den Mitgliedseinrichtungen, wichtigen Geldgebern oder kirchlichen Trägern auf.

Infolge der sich ausweitenden Spannungs- und Konfliktslage zeigen sich im Verlauf einer organisationalen Schrumpfung im Datenmaterial *überwiegend negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden* der betroffenen Organisation. Sie kommen in folgenden drei Formen vor: Als negative Emotionen (z.B. Wut und Ärger, Frustration, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und Resignation, Verunsicherung, Verletzung und Schmerz, sowie Leiden an mangelnder Anerkennung, Wertschätzung und Achtsamkeit), in Form von unterschiedlichen Belastungen (Stress und Druck, Überforderung) und als negative Veränderung des Miteinanders in der Organisation (abnehmende Beteiligung der Mitarbeitenden, zunehmende Hierarchisierung, abnehmende Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden). Auffällig ist in dem Zusammenhang, dass bei aller vorhandenen Emotionalität im Datenmaterial kaum Hinweise auf Ängste wie z.B. Existenzängste zu finden sind und dass es in wenigen Fällen auch zu positiven Auswirkungen auf die Mitarbeitenden im Bereich der Kooperation kommen kann.

Der zweite Teil dieser Forschungsfrage befasst sich mit den Deutungs- und Handlungsmustern, die sich bezüglich der organisationalen Schrumpfung zeigen und dem Ziel und Vorhaben, in diesem Zusammenhang möglichst eine Typisierung vornehmen zu können. Wie oben ausführlich beschrieben, konnte das Datenmaterial im Rahmen einer Typenbildung verdichtet werden. Es wurden insgesamt *vier Typen organisationaler Schrumpfung* herausgearbeitet und in einem Merkmalsraum zwischen den Merkmalen „Veränderungsbereitschaft“ und „Veränderungsdruck“ sowie den dazu gehörenden Ausprägungen (kleiner/geringer, größer) verortet. Folgende Typen wurden generiert:

Typ 1 – die schleichende oder verdeckte Schrumpfung, Typ 2 – die anpassende Schrumpfung, Typ 3 – die neuausrichtende Schrumpfung und Typ 4 – die erzwungene Schrumpfung. Diese Typen wurden idealtypisch beschrieben, sodass schrumpfende Organisationen in der Realität zwar keinem dieser Typen ganz entsprechen, als Mischform jedoch darin erkennbar werden, indem sie immer wieder auch mehreren Typen zugeordnet werden können. Zusammenfassend zeigen die vier Typen somit vier deutlich unterscheidbare Formen, wie organisationale Schrumpfungsprozesse (ideal-)typischerweise ablaufen und bewältigt werden können.

Auf dem Hintergrund der bisherigen und im Forschungsstand dargestellten Sichtweise, dass das Schrumpfen einer Organisation in der Organisationsforschung eher einseitig und überwiegend als Unfall, Krise oder existenzgefährdende Katastrophe angesehen wird, ermöglichen die vorliegenden Untersuchungsergebnisse eine andere, differenziertere Sichtweise auf das Phänomen der organisationalen Schrumpfung. Eine von der bisherigen Einschätzung organisationaler Schrumpfungsprozesse abweichende Hypothese kann aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung wie folgt formuliert werden:

Hypothese 1: Eine Schrumpfung kann für eine Organisation als eine bedeutende und für die Betroffenen immer auch mit maßgeblichen Auswirkungen verbundene Herausforderung angesehen werden, die von der Organisation unter bestimmten Bedingungen bewältigt und damit „gelingend“ bearbeitet werden kann.

Im anschließenden Diskussionskapitel wird diese Hypothese zusammen mit einigen weiterführenden Implikationen genauer entfaltet und diskutiert.

7 Diskussion weiterführender Überlegungen

Neben den Ergebnissen der inhaltsanalytischen Auswertung des Kategoriensystems in Kapitel 5 stellt die im vorigen Kapitel 6 vorgestellte Typisierung von organisationaler Schrumpfung das wesentliche Ergebnis dieser Arbeit dar. Die auf dem Hintergrund einer Kombination relevanter Kategorien entwickelten vier Typen beschreiben organisationale Schrumpfung als entweder schleichend, anpassend, neuausrichtend oder erzwungen. Aus der Unterschiedlichkeit der Typen kann darauf geschlossen werden, dass das Schrumpfen einer Organisation nicht einseitig negativ gesehen werden muss. Auf der Grundlage der vorliegenden Forschungsergebnisse kann Schrumpfung vielmehr auch als bedeutende Herausforderung betrachtet werden, die unter bestimmten Bedingungen bewältigt werden kann. Im folgenden Kapitel wird dieser Gedanke aufgegriffen und das Phänomen der organisationalen Schrumpfung unter der Prämisse einer grundsätzlichen und differenzierten Einordnung in den Forschungszusammenhang diskutiert.

Als Rahmung dieser Diskussion dient ein einführender Exkurs (7.1) zum (wirtschaftlichen) Wachstum in der deutschen Nachkriegszeit. Darin wird die These vertreten, dass sich seither über die Wirtschaft hinaus in vielen gesellschaftlichen Bereichen ein regelrechter Wachstumszwang entwickelt hat, der als Wachstumsparadigma nach Einschätzung kritischer Stimmen mittlerweile an seine Grenzen stößt. Auf diesem Hintergrund wird der Gedanke entfaltet, dass Schrumpfen grundsätzlich als eine mögliche Alternative bzw. ergänzende Option zum Wachstumsdenken in den Blick zu nehmen ist.

Diesen Gedanken aufnehmend wird im Anschluss an den Exkurs der Blick zunächst dezidiert auf die positiven Aspekte und Chancen von organisationalen Schrumpfungsprozessen gelenkt (7.2). Als Konsequenz daraus wird danach eine organisationale Schrumpfung als „normaler“ Aspekt der Entwicklung einer Organisation konzipiert (7.3). Aus diesem Konzept können im Folgenden grundlegende Lernaufgaben für Organisationen abgeleitet werden. Diese werden in Form einer Entwicklung hin zu einer „resilienten“ Organisation beschrieben (7.4). Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der dargestellten Diskussion (7.5).

7.1 Einführender Exkurs zum Ende des Wachstumsparadigmas

Seit dem „Wirtschaftswunder“ in der Nachkriegszeit scheint sich die deutsche Wirtschaft auf Wachstumskurs zu befinden (Liesen et al. 2013). Dieses Wachstum hat in den letzten Jahrzehnten vielen Menschen Wohlstand gebracht und ist gleichzeitig im Sinne eines Strebens nach „immer mehr“ Geld, Gewinn, usw. zu so etwas wie dem dominanten Leitmotiv von Teilen unserer Gesellschaft geworden (Fromm 1991; vgl. auch Mittelstaedt 2021, S. 38). Die Logik des Gewinnstrebens hat unter dem Stichwort „Ökonomisierung“ (Manzeschke 2011, S. 87;

Reckwitz 2021, S. 193 ff.) inzwischen viele andere gesellschaftliche Subsysteme wie z.B. das Gesundheitswesen, die Sozialarbeit, die Bildung oder den zivilgesellschaftlichen Sektor (Zimmer 2014a, S. 165) erreicht, sodass ihre jeweilige Eigenlogik (z.B. krank/gesund im Gesundheitswesen oder unwissend/wissend im Bildungsbereich) zunehmend von der ökonomischen Leitlogik (Gewinn/Verlust) überlagert wird. Die aus Kostengründen zurückgefahrenen Vorratshaltung von medizinischen Hilfsmitteln wie z.B. Schutzmasken, die geringe Bezahlung von Pflegekräften und die personelle Unterbesetzung von Gesundheitsämtern, deren Folgewirkungen in der Covid-Pandemie deutlich zutage traten, sind hierfür aktuelle Beispiele. Hier wird deutlich, wie stark inzwischen viele gesellschaftliche Bereiche neben der Wirtschaft vom ökonomischen Denken dominiert werden. In diesem Zusammenhang ist es aus sozialen und/oder ethischen Gründen legitim, kritisch zu hinterfragen, ob diese Entwicklung gesamtgesellschaftlich wirklich erwünscht ist und auf welchen Interessen sie beruht. Jenseits dieser bereits lange andauernden, zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft zeigen sich ebenfalls seit längerer Zeit erste Risse im vorherrschenden Wachstumsparadigma. Liesen formuliert das zusammenfassend wie folgt:

„‘Wachstum’ ist die vorherrschende Zielvorstellung modernen Wirtschaftens. Der Wachstumsschwung in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts hat in den westlichen Gesellschaften dazu geführt, dass Unternehmenswachstum als ‘Normalfall’ und Grundlage gesamtwirtschaftlicher Entwicklung gesehen wird. Dabei sind Unternehmen sowohl Getriebene als auch Treiber dieser Wachstumsorientierung. Vor dem Hintergrund heutiger ökologisch-ökonomischer Knappheiten und Krisen sowie der inhärenten Grenzen des Wachstums müssen jedoch für Unternehmen alternative Entwicklungsorientierungen gefunden werden.“ (Liesen et al. 2013, S. 10)

Das Mehr an Massenproduktion, Konsum, Tourismus usw. scheint eine immer deutlicher werdende Kehrseite zu haben. Die Ressourcen sind endlich, das Klima verändert sich, der Energiebedarf steigt weltweit, Müllberge entstehen, und in den Ozeanen sammelt sich das Mikroplastik (vgl. Deutsches Klima-Konsortium 2022; Enerdata 2023; EU-Parlament 2023; WWF Deutschland 2020). Diese Erkenntnisse sind nicht neu und werden in der Wissenschaft, in der Politik und in engagierten zivilgesellschaftlichen Organisationen schon lange und zum Teil kontrovers diskutiert (vgl. Steurer 2002). Gesamtgesellschaftlich jedoch scheint die Debatte, die spätestens mit der Veröffentlichung „Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit“ (Meadows 2000) begonnen hat, immer noch eher ein Randthema zu sein. In der Wirtschaft und den Wirtschaftswissenschaften gibt es allerdings inzwischen eine differenzierte Diskussion um Themen wie qualitatives Wachstum, Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften (vgl. Rauchenberger und Storn 2010; Jung und Katzenmayer 2012). Und es gibt Alternativkonzepte zur bisherigen Form des Wirtschaftens, die z.B. unter dem Stichwort Gemeinwohl-Ökonomie (Felber 2018) oder Postwachstumsökonomie (Paech 2009) diskutiert werden.

Die Kritiker eines aus ihrer Sicht zu einseitigen und eher quantitativen Wachstumsgedankens sprechen sich mit ihren Konzepten für ein nachhaltiges Wirtschaften und damit für ein Wirtschaften mit gesellschaftlicher Verantwortung aus. Das einseitige Ziel eines überwiegend quantitativ verstandenen Wachstums könnte unter Einbezug dieser Konzepte modifiziert werden zugunsten einer anderen Art des Wirtschaftens, die sich zwischen den Polen eines nachhaltigen und verantworteten Wachstums auf der einen Seite bis hin zur Schrumpfung auf der anderen Seite ausdehnen ließe. Dabei würde der Schrumpfung nicht mehr die „undankbare“ Rolle des weitgehend zu vermeidenden Sonder- oder Unfalls zukommen. Stattdessen würde sie sich als eine notwendige Ergänzung erweisen, durch die andere ökonomisch wirksame Prinzipien wie das Verhindern von Raubbau, das Zulassen von Erschöpfung, Brache, Rückzug und Besinnung, aber auch Loslassen, freiwillige Beschränkung, Konzentration, Regeneration und erneuter Energieaufbau integriert werden könnten. Das bisher propagierte Bild linear ansteigenden ständigen Wachstums könnte dadurch von einem zyklischen Bild, das eine Pendelbewegung zwischen den extremen Ausprägungen von Wachstum und Schrumpfung ermöglicht, abgelöst werden. Mit der Veränderung dieses Bildes könnte sich die eher einseitige Grundfrage „Wie kann Wachstum gesichert und gesteigert werden?“ hin zur Frage verschieben, wie künftig Wachstums- und Schrumpfungsprozesse sinnvoll aufeinander bezogen und ausbalanciert werden könnten, um auf der gesamten Welt nachhaltig Leben und Überleben zu sichern. Im Hintergrund dieser Überlegungen steht das Konzept der Steady-State-Ökonomie von Herman Daly (Daly 2009), der damit ein alternatives Wirtschaftskonzept des langfristigen Gleichgewichts vorstellt. Konkret zeigt er auf, dass die Realisierung eines grenzenlosen Wachstums die Gefahr birgt, durch dessen Einseitigkeit (z.B. durch Raubbau an nicht erneuerbaren Ressourcen und maximales Gewinnstreben) die lebensnotwendige Balance im gemeinsamen Ökosystem zu zerstören. Angesichts dieser Gefahr, so die Vertreter der Nachhaltigkeitsidee, könnte beispielsweise durch Ressourcenschonung, Klimaneutralität oder Verzicht gegengesteuert und ein Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen im Naturhaushalt ausbalanciert werden. In diesem Sinne könnte das Schrumpfen ggf. in ganz unterschiedlichen Bereichen und Spielarten einen wichtigen Beitrag leisten. Ein notwendiger Schritt in diese Richtung besteht darin, die in diesem Bereich noch vorhandene Theorielücke weiter zu schließen. Denn wie Hager und Schenkel (2000) konstatierten, muss festgehalten werden, dass es nach wie vor keine Theorie der Schrumpfung gibt:

„Es gibt keine Theorie der Schrumpfung, obwohl Schrumpfung ein Synonym für praktische Ökologie sein könnte. Wo ist hier das Interesse der Wissenschaft geblieben? Uns fehlen die Bilder, die Schrumpfen als notwendigen Teil des evolutionären Prozesses deutlich machen.“ (Hager und Schenkel 2000, S. 3)

Diese Theorie gilt es zu entwickeln, um im ökonomischen Diskurs künftig nachhaltigen Wirtschaftens das Schrumpfen als Wirtschaftsform zu etablieren. Dass die Theoriebildung in dieser Richtung inzwischen zumindest begonnen hat, zeigt die Pilot-Studie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs 2013 mit dem Titel „Wachstumsneutrale Unternehmen (KMU)“ vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) (Liesen et al. 2013). Darüber hinaus kann zur Entwicklung einer Theorie der Schrumpfung auf die Erkenntnisse der bisherigen Erforschung schrumpfender Städte und Regionen sowie der Schrumpfung von Organisationen aufgebaut werden. Nicht zuletzt können auch die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ihren Teil dazu beitragen.

Im folgenden Abschnitt werden auf dem Hintergrund dieses Exkurses positive Aspekte und Chancen der organisationalen Schrumpfung diskutiert.

7.2 Positive Aspekte und Chancen der organisationalen Schrumpfung

In der Organisationsforschung wird das Phänomen der organisationalen Schrumpfung im Detail unterschiedlich beschrieben, von der grundsätzlichen Bewertung her aber sehr ähnlich eingeordnet. Organisationale Schrumpfung wird dort z.B. als Stagnations-Phase im Lebenszyklus einer Organisation (Lichtensteiner 2012), als Teil des Krisenmanagements (Krüger 1994), stigmatisiertes Scheitern (Hüttemann 1993) oder nicht erfolgreiche Abweichung vom normalen Kurs (Cameron 1983) verstanden. Es zeigt sich darin eine weitgehend einseitige und eher negative Beurteilung von organisationalen Schrumpfungsprozessen, die implizit das Wachsen einer Organisation als erfolgsversprechenden Weg und als Ziel deren Entwicklung transportiert. Das Schrumpfen einer Organisation wird demnach ausschließlich als negative Abweichung vom Normalfall, also im Grunde als Unfall angesehen.

Unabhängig von diesem „Mainstream“ weist jedoch der aktuelle Forschungsstand z.B. im Bereich der strategischen Führung von Unternehmen explizit auch auf die Möglichkeit einer strategischen Schrumpfung als alternativ mögliche Strategie zur Existenzsicherung eines Unternehmens hin (vgl. z.B. Bea und Haas 2016). Offen bleibt an dieser Stelle allerdings, welcher Stellenwert dieser Strategie auf der Handlungsebene beigemessen wird und ob in der Praxis positive Erfahrungen damit gemacht wurden.

Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung ermöglichen im Anschluss an den Forschungsstand eine differenziertere Sichtweise auf das Phänomen der organisationalen Schrumpfung. Wurde sie bisher relativ einseitig als Krise, Katastrophe oder Scheitern angesehen, lässt sich aufgrund der vorliegenden Arbeit ergänzend begründen, dass eine organisationale Schrumpfung auch positive Aspekte mit sich bringen und unter bestimmten Bedingungen als

Chance angesehen werden kann. Prägnant formuliert ergibt sich daraus eine weitere Hypothese:

Hypothese 2: Eine organisationale Schrumpfung kann unter bestimmten Bedingungen sinnvoll bzw. notwendig sein. Sie beinhaltet in der Regel immer auch Chancen, die ggf. zur Existenzsicherung der Organisation beitragen können.

Im Folgenden wird diese Hypothese im Rückgriff auf die Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit begründet, indem die positiven Aspekte und Chancen einer Organisationsschrumpfung dezidiert dargestellt werden.

Zum besseren Verständnis werden die folgenden Diskussionsabschnitte, wo möglich, in ähnlicher Weise gegliedert. Begonnen wird jeweils mit einer Bezugnahme auf den aktuellen Forschungsstand und damit den aktuellen Stand der Schrumpfungstheorie. Danach erfolgt ein Rekurs auf die empirischen Erkenntnisse aus der vorliegenden Untersuchung, die an den Forschungsstand anschließen und ihn ergänzen bzw. differenzieren. Abschließend werden weiterführende theoretische Überlegungen, die sich aus den empirischen Erkenntnissen ergeben, vorgestellt.

Organisationale Schrumpfung als Notwendigkeit zur Überlebenssicherung

Wie in der Studie herausgearbeitet wurde, kann sich eine organisationale Schrumpfung als überlebensnotwendig erweisen. Insbesondere die beiden Schrumpfungstypen der anpassenden und neuausrichtenden Schrumpfung zeigen, dass eine organisationale Schrumpfung ein wirksames Mittel sein kann, die Organisation überlebensfähig zu halten. Wenn der Organisation z.B. auf Dauer wesentlich weniger Ressourcen zur Verfügung stehen, kann sie mit unterschiedlichen Anpassungsmaßnahmen reagieren. Zu diesen Maßnahmen zählen u.a. Anpassungen beim Personal, am inhaltlichen Konzept oder Reorganisationsmaßnahmen. Als weitergehende Maßnahme würde sich darüber hinaus eine Veränderung der Organisation in Richtung einer Neuausrichtung anbieten. Ein Beispiel aus der vorliegenden Studie für eine erfolgreiche Bewältigung einer Organisationsschrumpfung durch mehrere Anpassungsschritte stellt die Organisation 1 dar, wo nach einer Personalreduktion Anpassungen bei der Arbeitsorganisation und der inhaltlichen Konzeption vollzogen wurden (vgl. Interview 1.1 EA; Interview 1.2 L; Interview 1.3 MA, Interview 1.4 VW). Eine bewusste Neuausrichtung wurde in der Organisation 2 in die Wege geleitet (vgl. Interview 2.1 L). Diese Beispiele sowie die Untersuchungsergebnisse insgesamt weisen darauf hin, dass eine Schrumpfung bzw. eine sinnvolle Abfolge mehrerer aufeinander bezogener und kontrollierter Schrumpfungen im Sinne einer Schrumpfungskette (vgl. Kap. 5.2.2.1) eine Organisation auf einem niedrigeren Niveau stabilisieren oder ihre Neuausrichtung stimulieren und damit zu ihrem Überleben beitragen kann.

Organisationen können zu groß werden

Die Frage nach dem Wachsen und Schrumpfen von Organisationen verweist implizit darauf, dass die Größe einer Organisation als ein beachtenswerter organisationaler Aspekt zu betrachten ist. In diesem Zusammenhang wird kontrovers darüber diskutiert, ob es für Organisationen eine „optimale“ Größe gibt und ob sie ggf. auch zu groß werden können (vgl. Bieberbach 2001; Bergt 2011). Bergt (Bergt 2012, S. 212) weist darauf hin, dass mit der Größe einer Organisation – Bezugspunkt ist dabei die Anzahl der Personalstellen – auch ihre Zerfallswahrscheinlichkeit zunimmt. Daraus kann geschlossen werden, dass es auch für Non-profit-Organisationen ein „zu groß“ geben kann. Wird das rechtzeitig erkannt, kann sich die Organisation darauf einstellen oder durch eine bewusst herbeigeführte Schrumpfung den Zerfall vermeiden.

Interessant und noch nicht untersucht ist dabei die Frage, was im Bereich der Erwachsenenbildungseinrichtungen oder der Kirchengemeinden ein „zu groß“ bedeuten könnte. Hier kommt die Anzahl des Personals als alleinige Bezugsgröße weniger in Betracht, da aufgrund demografischer Entwicklungen (die geburtenstarken Jahrgänge gehen zunehmend in den Ruhestand) künftig vorhandene Personalstellen auf Kirchengemeinde- und Dekanatsebene vielfach unbesetzt bleiben werden (Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern 2023). Stattdessen könnte ggf. die Aufgabendichte im Verhältnis zum vorhandenen Personal oder die Flächenausdehnung des Zuständigkeitsbereichs (z.B. einer Kirchengemeinde) als Maßstab dienen. Anzeichen dafür, dass es bei kirchlichen Organisationen ein „zu groß“ geben kann, ergeben sich aus den Erfahrungen, von denen die Befragten aus der Gemeindeberatung z.B. aus den Landeskirchen Ostdeutschlands berichtet haben. Demnach wird dort schon länger die Fusion von Kirchengemeinden praktiziert (vgl. z.B. Interview GB4, Zeile 168 – 172 und GB5, Zeile 460 – 466). Diese Praxis wurde, so die Rückmeldungen aus den Interviews, zunächst als nachvollziehbar und handhabbar eingeschätzt. Die Einschätzung veränderte sich jedoch, nachdem wenige Jahre später in einer zweiten Fusionswelle bereits fusionierte große Kirchengemeinden nochmals fusioniert wurden. Die daraus entstandenen Gebilde wurden nach Einschätzung der Befragten flächenmäßig zum Teil viel zu groß. Dieses Phänomen wurde bei der Befragung als eine Art „Überdehnungseffekt“ bezeichnet, wodurch kirchengemeindliche Arbeit und Identitätsbildung innerhalb des neuen Gebildes weiter erschwert wurden (vgl. z.B. Interview GB1, Zeile 284 – 294).

Diese hier referierten Sachverhalte lassen den Schluss zu, dass organisationales Schrumpfen sowie eine bewusste Entscheidung für ein „Nichtwachsen“ eine Möglichkeit darstellen kann, auf ein „zu groß“ bzw. eine Überdehnung eines Systems wie z.B. einer Kirchengemeinde oder Erwachsenenbildungseinrichtung zu reagieren.

Befreiung von Ballast

Im Interview mit der Leiterin der Organisation 5 wurde deutlich, dass ein Schrumpfungsprozess auch dazu genutzt werden kann, bestimmte Bereiche bewusst zu minimieren oder ganz abzustoßen. In dieser Organisation wurde von der Leiterin darauf hingearbeitet, von der für sie unliebsamen und aus ihrer Sicht überflüssigen Erhebungs- und Abrechnungsarbeit von evangelischen Erwachsenenbildungsmaßnahmen zur Generierung staatlicher Fördermittel wieder entbunden zu werden (vgl. Interview 5.1 L, Zeile 244 – 265). Zusammenfassend formuliert sie für sich klar:

„Das evang/ das, das Ergebnis für die Zeit, für die ich verantwortlich war, ist gewesen, dass ich gesagt habe, mache ich nicht mehr. Ich mache zwar die Veranstaltungen weiter, aber bitte befreit von all diesen, von all diesen Zwängen.“

(Interview 5.1 L, Zeile 244 – 248)

Die von ihr im weiteren Verlauf noch genauer aufgeführten Formalitäten im Umgang mit der Abrechnung der Veranstaltungen wurden von ihr als „Zwang“ verstanden und abgelehnt. In diesem Beispiel zeigt sich, dass Organisationen, die sich dem Typ der anpassenden oder der neuausrichtenden Schrumpfung zurechnen lassen, im Rahmen eines Schrumpfungsprozesses auch ganz bewusst eher unattraktive Arbeitsbereiche und Aufgaben reduzieren können. Dadurch kann es zu einer Trennung von Bereichen kommen, die von den Organisationsmitgliedern früher oder später eher als Ballast im Aufgabenspektrum angesehen werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich die Organisation eine solche Entscheidung leisten kann und diese, wie im Beispiel der Organisation 5, von den Trägerverantwortlichen mitgetragen wird (vgl. Interview 5.1 L, Zeile 438 – 447). Eine bewusste Konzentration der Aufgabenschwerpunkte kann darüber hinaus in der Organisation zu mehr Klarheit im Profil sowie zu neuen Freiräumen für Innovation und Kreativität führen.

Organisationale Schrumpfung als Strategie

Die Recherchen zum Forschungsstand haben aufgezeigt, dass der strategische Umgang mit Schrumpfungen in Organisationen bisher praktisch vernachlässigt wurde. Demgegenüber zeigt die vorliegende Untersuchung auf, dass im strategischen und damit aktiven Umgang mit organisationalen Schrumpfungsphänomenen eine Chance liegen kann. Deutlich wird dies insbesondere in der Organisation 1, in der proaktiv am Konzept der Einrichtung gearbeitet wurde (vgl. Interview 1.1 EA, Zeile 114 – 120), sowie am Beispiel der Organisation 2, in der die bewusste Neuausrichtung zunächst als Projekt definiert und mit einer zeitlich befristeten neuen Leitung umgesetzt worden ist (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 24 – 31). Grundsätzlich scheint die Nutzung der strategischen Möglichkeiten wiederum vom Typ der Schrumpfung abzuhängen. Bei der schleichenden und erzwungenen Schrumpfung ist eine strategische Nutzung durch die Organisa-

tionsmitglieder so gut wie ausgeschlossen. Anders ist es bei den beiden anderen Typen. Die eben genannten Beispiele aus der Untersuchung zeigen, dass sowohl bei der anpassenden Schrumpfung und insbesondere bei der neuausrichtenden Schrumpfung re- und proaktive Strategieüberlegungen praktiziert werden können. Nach derzeitigem Stand der Forschung kann dabei ganz allgemein von drei unterschiedlichen Strategien ausgegangen werden: *Stabilisierung*, *Rückzug* und *Kooperation*. Eine *Stabilisierungsstrategie* (Bea und Haas 2016) zielt darauf ab, z.B. einen Arbeitsbereich zu halten und zu stabilisieren, nicht aber noch größer werden zu lassen (Schrumpfung durch bewusstes Nicht-Wachstum). Diese Strategie wurde in keiner der untersuchten Organisationen verfolgt, da alle mit realen Reduktionen konfrontiert waren. Stattdessen wurde im überwiegenden Teil dieser Einrichtungen am Ende der Schrumpfung eine Stabilisierung auf einem niedrigeren Niveau erreicht (vgl. z.B. Interview 1.3 MA, Zeile 956 – 959; Interview 4.1 L, Zeile 169 – 173; Interview 6.1 L, Zeile 1164 – 1167). Als *Rückzugsstrategie* (Meffert 1994) wird ein geplanter und geordneter Rückzug aus einem bestimmten Bereich benannt, der für die Organisation nicht überlebensnotwendig ist (Schrumpfung durch bewussten Rückzug/Abbau). Einige der hier untersuchten Organisationen haben sich dieser Strategie bedient. So hat beispielsweise die Organisation 1 ihr inhaltliches Angebot bewusst auf strategisch wichtige Zielgruppen konzentriert (vgl. Interview 1.3 MA, Zeile 382 – 390), und die Organisation 3 hat ihre regionale Struktur aufgegeben (vgl. Interview 3.2 L, Zeile 111 – 132). Als dritte Strategie wird eine *Kooperationsstrategie* (Meffert 1994) beschrieben, die sich dadurch auszeichnet, dass bestimmte Aufgaben bewusst nur noch gemeinsam mit anderen Partnern bearbeitet und dadurch Ressourcen geschont werden (Schrumpfung durch bewusste Zusammenarbeit). Auch diese Strategie findet sich in der vorliegenden Untersuchung wieder. So setzt beispielsweise die Leiterin der Organisation 2 sehr dezidiert auf die Kooperation (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 703 – 707).

Die drei benannten Strategien können durch eine vierte Strategie ergänzt werden. Diese zusätzliche Strategie kann als freiwilliges, bewusstes und ggf. zeitlich befristetes Weglassen von Aufgaben, Arbeitsbereichen und Auslassen von Engagementmöglichkeiten beschrieben werden, um dadurch geplante Erholungs- und insbesondere Orientierungszeiten für die weitere Zukunftsgestaltung der Organisation zu ermöglichen (Schrumpfung durch freiwilliges, bewusstes und ggf. zeitlich befristetes Weglassen). Diese Strategie kommt in der empirischen Untersuchung explizit so nicht vor. Stattdessen kann aufgrund indirekter Hinweise in einigen Interviews mit Personen aus der Gemeindeberatung auf die Existenz dieser Strategieform geschlossen werden. So erklärt ein Befragter dezidiert seinen Entschluss, als Gemeindeberater aufgrund entsprechender Erfahrungen nur noch dort beraten zu wollen, „wo es wirklich brennt“ (Interview GB2, Zeile 36 – 38 / siehe auch Kap. 5.3.4, S. 256 f.). Er berichtet davon, dass sich in

den Beratungsfällen mit wenig Außendruck seiner Wahrnehmung nach keine oder nur eine geringe Veränderungsbereitschaft ergeben hatte, weist damit aber gleichzeitig auch auf die theoretische Möglichkeit hin, dass Veränderungsprozesse ohne Außendruck frühzeitig und freiwillig angegangen werden können und es im Zuge eines solchen Prozesses auch zu einer freiwilligen Schrumpfung kommen könnte. Eine andere Gemeindeberaterin spricht in diesem Zusammenhang von einem selten zu realisierenden Idealbild von früh und ohne großen Druck einsetzenden Veränderungsprozessen. Sie sagt im Interview Folgendes:

„Und das war insofern eine ungewöhnliche Anfrage, als sie dem Ideal entsprochen hat. Das wäre ja sehr wunderbar, wenn das möglichst viele Gemeinden so sehen würden. Früh anfangen, dann auch in den Beratungsprozess gehen, ähm und Inhalt und Rahmen und Ressourcen miteinander in Verbindung zu bringen.“

(Interview GB3, Zeile 119 – 124)

Sie spricht von einem „Ideal“ für die Beratung, wenn die Kirchengemeinden früh mit dem Beratungsprozess anfangen und gibt damit einen Hinweis in Richtung auf eine frühe und damit auch freiwillige bzw. selbstbestimmte Entscheidung der Organisation für einen von außen begleiteten Veränderungsprozess, der in Verbindung mit einer Bezugnahme auf Inhalt, Rahmen und Ressourcen implizit auch eine freiwillige Schrumpfung als mögliches Beratungsergebnis beinhalten könnte.

Neben diesen indirekten Hinweisen auf eine freiwillige strategische Form der Organisationsveränderung und -schrumpfung in der vorliegenden Untersuchung wird in der Literatur vereinzelt auf real existierende Fälle dieser Art hingewiesen. Ein Beispiel dafür ist ein Artikel über die Evangelische Kapellengemeinde in Heidelberg, in der im Reformationsjahr 2017 ein Sabbatjahr für die Kirchengemeinde durchgeführt wurde (Barth und Bauer 2019).³⁵

Die vom Autor ergänzte vierte Strategie verweist also darauf, dass es neben den aus dem vorliegenden Datenmaterial herausgearbeiteten vier Schrumpfungstypen, die eine von außen angestoßene organisationale Schrumpfung typisierend beschreiben, einen weiteren Typ geben könnte, der in dieser Untersuchung allerdings nicht empirisch nachzuweisen ist. Dieser Typ kann als „freiwillige Schrumpfung“ bezeichnet werden. Statt von den Merkmalen Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck wäre hier neben der nach wie vor notwendigen Veränderungsbereitschaft eher von so etwas wie einem organisationsinternen Veränderungsimpuls oder einer Veränderungsanregung im Sinne einer sinnvollen Möglichkeit zur Veränderung „ohne zwingenden Grund von außen“ zu sprechen.

³⁵ In der Zeitschrift JUNGE.KIRCHE wurde von Beate Wolf ein ähnliches Beispiel veröffentlicht (Wolf 2014).

Die Gründe für die Anwendung einer solchen Strategie könnten überwiegend im Inneren der Organisation bzw. bei den Organisationsmitgliedern (wie z.B. der Leitung oder langjährigen Mitarbeitenden mit Schlüsselfunktion) liegen und die grundlegende Zielsetzung und Motivation sowie die Arbeitsgestaltung betreffen. Analog zu einer „Auszeit“ oder einem „Sabbatjahr“ auf der individuellen Ebene ist hier an ähnliche Formate mit Erholungs-, Reflexions- und Orientierungscharakter für Organisationen zu denken. Dieser fünfte Schrumpfungstyp der „freiwilligen Schrumpfung“ könnte darüber hinaus in zwei Varianten gedacht werden: Als zeitlich befristete Variante (Schwerpunkt Umorientierung) und als zeitlich unbefristete Variante (Schwerpunkt bewusste freiwillige Verkleinerung).

Positive Effekte der Schrumpfung in der Organisation

Im Rahmen der Datenauswertung konnten darüber hinaus einige weitere positive Effekte, die sich im Vollzug der Schrumpfung ergeben haben, festgestellt werden. Einige davon zeigten sich vor allem in der Subkategorie *Kompensationsstrategien*. Dort wurden positive Effekte durch die Reorganisation von Arbeitsabläufen und Strukturen wie z.B. durch die Einführung von Homeoffice (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 577 – 582), durch eine inhaltliche Schwerpunktsetzung z.B. durch die Konzentration auf Fortbildungsmaßnahmen (vgl. Interview 1.2 L, Zeile 290 – 298), durch vermehrte Kooperation (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 634 – 639) und teilweise auch durch andere Finanzierungsmöglichkeiten wie z.B. die Generierung von Projektmitteln (vgl. Interview 4.1 L, Zeile 241 – 248) aufgezeigt. Außerdem gab es in dem einen oder anderen Fall positive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden wie z.B. eine positive Veränderung des Miteinanders (vgl. Kap 5.2.2.4, S. 206 f.).

Die Untersuchungsergebnisse zeigen somit deutlich auf, dass die Schrumpfung einer Einrichtung der evangelischen Erwachsenenbildung, neben aller Problematik, immer auch positive Aspekte und Chancen zur Weiterentwicklung beinhalten kann. Was damit gemeint ist, wird im folgenden Definitionsversuch einer „gelungenen Schrumpfung“ als Hypothese gebündelt:

Hypothese 3: Unter einer gelungenen Schrumpfung einer Einrichtung der evangelischen Erwachsenenbildung wird hier verstanden, dass die kleiner gewordene Organisation weiter existieren kann und der künftige Auftrag sowie die dazugehörigen Ziele und Aufgaben innerhalb der Organisation als sinnvoll, realistisch und bewältigbar erachtet werden und mit den dafür vorhandenen Ressourcen in Einklang gebracht werden können. Darüber hinaus gehören eine gewisse Akzeptanz und Legitimierung der neuen Organisationsform von außen durch das organisationale Umfeld dazu.

7.3 Schrumpfen als normaler Teil organisationaler Entwicklung

Auf dem Hintergrund der im vorigen Abschnitt beschriebenen positiven Aspekte und Chancen wird im Folgenden eine organisationale Schrumpfung als ganz normaler Teil organisationaler Entwicklung konzipiert. Mit dieser Blickwinkel-erweiterung sowie den empirischen Ergebnissen insgesamt über das Schrumpfen von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung kann die vorliegende Arbeit einige Puzzle-Steine zur Theoriebildung organisationaler Schrumpfung beitragen.

Wie im zweiten Kapitel erläutert, sehen sich seit vielen Jahren neben Wirtschaftsunternehmen inzwischen auch Nonprofit-Organisationen mit einer sich immer schneller verändernden Umwelt und im Zuge dessen mit immer wieder veränderten rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen konfrontiert. Als Folge daraus ergibt sich auch für viele Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung die Notwendigkeit zu einer mehr oder weniger kontinuierlichen Anpassung und Veränderung der Organisation an diese Gegebenheiten.

Die Ergebnisse dieser Arbeit mit ihren vier Typen und den weiteren Erkenntnissen aus der Auswertung des Kategoriensystems deuten darauf hin, dass eine Organisationsschrumpfung als Teil eines normalen Veränderungsprozesses, der zwischen zwei unterschiedlichen Polaritäten hin und hier pendelt, interpretiert werden kann. Im folgenden Abschnitt wird zunächst die erste Polarität von Stabilität und Wandel aus der theoretischen Konzeptdiskussion über die klassische Organisationsentwicklung und die lernende Organisation entwickelt. Anschließend wird diese Polarität mit den Erkenntnissen aus der vorliegenden Untersuchung zur zweiten Polarität zwischen Wachstum und Schrumpfung angereichert und zu einem Polaritäten-Modell verdichtet.

7.3.1 Organisationen entwickeln zwischen Stabilität und Wandel

Der Wandel von Organisationen und damit auch von Erwachsenenbildungseinrichtungen wurde und wird bis heute häufig im Theorierahmen klassischer Organisationsentwicklungsmaßnahmen behandelt (vgl. dazu ausführlich Schröer 2004, S. 80 ff.). Neben anderen Gründen wird dafür immer wieder die doppelte Zielsetzung der Organisationsentwicklung, die eine gleichzeitige Humanisierung der Arbeitsbedingungen und Steigerung der Leistungsfähigkeit vorsieht, angeführt (Schröer 2004, S. 88). Darüber hinaus werden in der Literatur klassische Organisationsentwicklungsprozesse als bewusst geplante und in sich abgeschlossene Veränderungsprojekte beschrieben. Der notwendige Wandel erscheint in diesem Konzept somit als eine Art zeitlich begrenzter „Sonderfall“, durch den der erwünschte „Normalfall“ in Form von relativ stabilen Organisationsverhältnissen wieder hergestellt werden soll (vgl. Feld 2010, S. 52; Liebsch 2011, S. 99; Schreyögg und Geiger 2016, S. 391).

Nicht zuletzt aufgrund des sich beschleunigenden und sich verstärkenden Veränderungsdrucks werden inzwischen Organisationen mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich nicht nur punktuell, sondern kontinuierlich zu verändern. Damit hat die Idee der (ständig) „lernenden Organisation“, die nicht nur punktuell, sondern mehr oder weniger permanent im Wandel begriffen ist, den Ansatz der Organisationsentwicklung verändert. Obwohl es keine einheitliche Definition³⁶ gibt, lassen sich nach Feld

„[d]ie Ansätze der lernenden Organisation (...) als eine Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung verstehen, wobei die Besonderheit in der Überzeugung liegt, dass Veränderungen nie abgeschlossen sind und daher ein permanenter organisationaler Wandel bzw. eine permanente Fokussierung und Bearbeitung dieses Wandels erforderlich sind.“ (Feld 2010, S. 53)

Wird der klassische Organisationsentwicklungsansatz dafür kritisiert, dass der Wandel letztlich nur als „Sonderfall“ anzusehen sei, kommt eine lernende Organisation dann an ihre Grenze³⁷, wenn der permanente Wandel einer Organisation so zum „Normalfall“ wird, dass eine Organisation überhaupt nicht mehr zu einer gewissen Stabilität und verlässlichen Struktur findet. Schreyögg (Schreyögg und Geiger 2016, S. 424) bezeichnet diese Ansätze als episodischen und kontinuierlichen Wandel. Dabei werden

„[p]ermanent lernende Organisationen (...) in der Regel als ‚anti-strukturell‘ beschrieben, d.h. es sollen Organisationen sein, die sich von dem Steuerungsinstrument Organisationsstruktur lösen und anstelle dessen flexible Verhaltensformen setzen.“ (Schreyögg und Geiger 2016, S. 425)

Am Ende handelt es sich im Extremfall um eine strukturlose Organisation, die Weick bereits 1977 als „*chronically unfrozen system*“ bezeichnet hat (Weick 1977, 39 ff.). Und so verwundert es kaum,

„[d]ass Praktiker unter diesen Umständen erhebliche Schwierigkeiten damit haben, ihren Betrieb in eine Lernende Organisation zu (ver-)wandeln“. (Kriegesmann 2005, S. 122)

Eine Organisation, in der alles immer im Fluss und in der deshalb kaum mehr Orientierung möglich ist, bietet nur noch wenig Verlässlichkeit und erschwert oder verhindert gerade dadurch effektives Arbeiten (Kriegesmann 2005, S. 126). Gleichzeitig wird die Identitätsbildung der Organisation erschwert. Konsequenz zu Ende gedacht bedeutet das, dass zur Bestands- und Zukunftssicherung einer Organisation neben der gebotenen Flexibilität und Veränderungsbereitschaft zumindest „temporär stabile Regeln bzw. Strukturen“ (Pietsch und Scherm 2007,

³⁶ Beispiele unterschiedlicher Definitionen finden sich z.B. bei Hauschildt 2008, S. 325; Dollhausen 2007, S. 7; Schneider et al. 2007, S. 209; Liebsch 2011, S. 99.

³⁷ Zur grundsätzlichen Kritik am Konzept der lernenden Organisation gibt es einen interessanten Beitrag von Stefan Kühl unter dem Titel „Das Regenmacher-Phänomen“ (Kühl 2000).

S. 298) notwendig sind, d.h., „eine Organisation muss in der Lage sein, zumindest temporär nicht zu lernen“ (Pietsch und Scherm 2007, S. 298). Nimmt man diese Überlegungen ernst, ist ein Ergebnis des organisationalen Lernens immer auch die Erkenntnis, dass es in Organisationen wie z.B. Erwachsenenbildungseinrichtungen neben der Veränderung ebenso temporäre Stabilität braucht und diese gleichzeitig immer wieder hinterfragt werden muss (vgl. dazu auch Schreyögg 2008, S. 461 f.; Radatz 2011, S. 92. f.). Nach Schreyögg geht es folglich nicht um die Frage „Struktur oder Lernen“, sondern darum, „Struktur und Lernen“ zu verbinden. Denn es wird deutlich,

„dass Organisationsstruktur und organisatorisches Lernen nach verschiedenen Erwartungsmodi funktionieren: Organisationsstruktur als enttäuschungsresistentes, normatives Erwarten und Lernen als änderungsbereites, kognitives Erwarten. Eine Organisation, und dies ist entscheidend, benötigt beide Erwartungsmodi zur Grenzstabilisierung und zur Entwicklung.“ (Schreyögg 2008, S. 461)

Wenn es folglich, wie es Weick bereits 1995 in seinem Klassiker „Der Prozess des Organisierens“ beschrieben hat (Weick 1995), zur Existenzsicherung einer Organisation Flexibilität und Stabilität braucht, besteht eine wichtige Aufgabe einer lernenden Organisation darin, zu lernen, wann, wo und wie sie als Gesamtorganisation und in ihren Teilbereichen jeweils Flexibilität und Stabilität benötigt und wie das, soweit überhaupt möglich, mitgestaltet und mitgesteuert werden kann. Allerdings gelingt es anscheinend bisher nur wenigen Organisationen, einen praktikablen Weg zwischen wirklichen Veränderungsanforderungen und einer notwendigen Stabilität zu gehen. Insbesondere Nonprofit-Organisationen versuchen häufig, sich zu wenig reflektiert und zu schnell zu verändern, sodass neue Strukturen kaum greifen können und die Veränderung so eher zur Belastung wird. Andere halten stattdessen zu lange am Bekannten und Gewohnten fest und verpassen damit leicht notwendige Veränderungen (Simsa 2006, S. 88 f.). In diesem Zusammenhang scheint die Organisationsidentität eine wichtige Rolle zu spielen. Sie kann als Anker dienen, um einer Organisation in einer sich ständig und schnell verändernden Umwelt sowohl die nötige Stabilität als auch die notwendige Veränderung zu ermöglichen (vgl. Kirchner 2015, S. 69).

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass sich die Konzeptionsdebatte von der klassischen Organisationsentwicklung in Form geplanter punktueller Veränderungsprojekte (Wandel als abgeschlossener Sonderfall) hin zu Konzepten des mehr oder weniger permanenten Wandels im Sinne einer ständig lernenden Organisation (Wandel als nahezu ununterbrochener Normalfall) entwickelt hat. Im Extremfall erscheint eine Organisation dann als „chronically unfrozen system“, das ohne feste Strukturen, Abläufe und Routinen auskommen muss und dadurch in einen Zustand permanenter Unruhe und Unordnung gerät. Als Konsequenz daraus deutet sich an, dass lernende Organisationen auch lernen müssen, nicht zu lernen bzw. sich nicht (ständig) zu verändern. Es geht folglich

darum, sowohl die notwendigen Veränderungs- als auch die notwendigen Stabilitätsanforderungen wahrzunehmen, zu reflektieren und letztlich immer wieder neu auszubalancieren.

Die Weiterentwicklung einer Organisation in die Zukunft hinein findet demnach zwischen den beiden Polen „Stabilität“ und „Wandel“ statt. Sie bilden keinen Gegensatz (entweder – oder), sondern stehen in einem komplementären Zusammenhang (sowohl als auch) und werden beide benötigt.

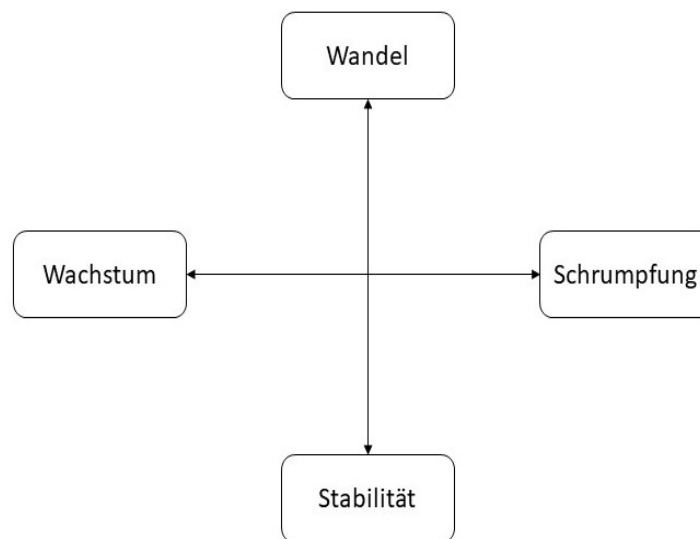
7.3.2 Organisationen entwickeln zwischen Wachstum und Schrumpfung

Neben der oben beschriebenen, aus dem bisherigen wissenschaftlichen Diskurs herausgearbeiteten Polarität verweisen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auf eine zweite und neue Polarität, die aus den Polen „Wachstum“ und „Schrumpfung“ besteht. Die vorliegende empirische Untersuchung zeigt am Beispiel evangelischer Erwachsenenbildungseinrichtungen, dass neben dem bisher einseitigen Organisationsziel des Wachstums eine Organisationsschrumpfung nicht ausschließlich als existenzgefährdende Krise, sondern auch als eine mögliche oder nötige Phase in der Veränderung einer Organisation interpretiert werden kann. Unter diesem Blickwinkel werden in der vorliegenden Arbeit Wachstum und Schrumpfung als komplementäre Aspekte organisationalen Wandels angesehen. Eine organisationale Entwicklung kann auf der Achse zwischen diesen beiden Polen in Form unterschiedlicher Optionen stattfinden. Neben der Möglichkeit des Wachstums können Phasen der Schrumpfung oder einer zeitweisen Stagnation treten. Alle Optionen können sowohl für die Gesamtorganisation als auch nur eingeschränkt für einen Teilbereich der Organisation gelten und sich synchron oder auch asynchron entwickeln. Besonders deutlich wird der komplementäre Zusammenhang in der vorliegenden Untersuchung beim Typus der neuausrichtenden Schrumpfung. Hier zeigen sich in den Daten z.B. bei der Organisation 2 nach einer radikalen Schrumpfung und Neuausrichtung der Einrichtung konkrete Aussagen zu einer sich anschließenden Konsolidierungs- und Wachstumsphase (vgl. Interview 2.1 L, Zeile 999 – 1011).

7.3.3 Organisationen entwickeln zwischen zwei Grund-Polaritäten

Verbindet man die beiden Polaritäten miteinander, ergibt sich für eine Organisation ein grundsätzlicher Entwicklungsraum, der sich entlang von zwei Achsen und ihren jeweiligen Polen orientiert. Grafisch dargestellt ergibt sich daraus folgendes Polaritäten-Modell organisationaler Entwicklung:

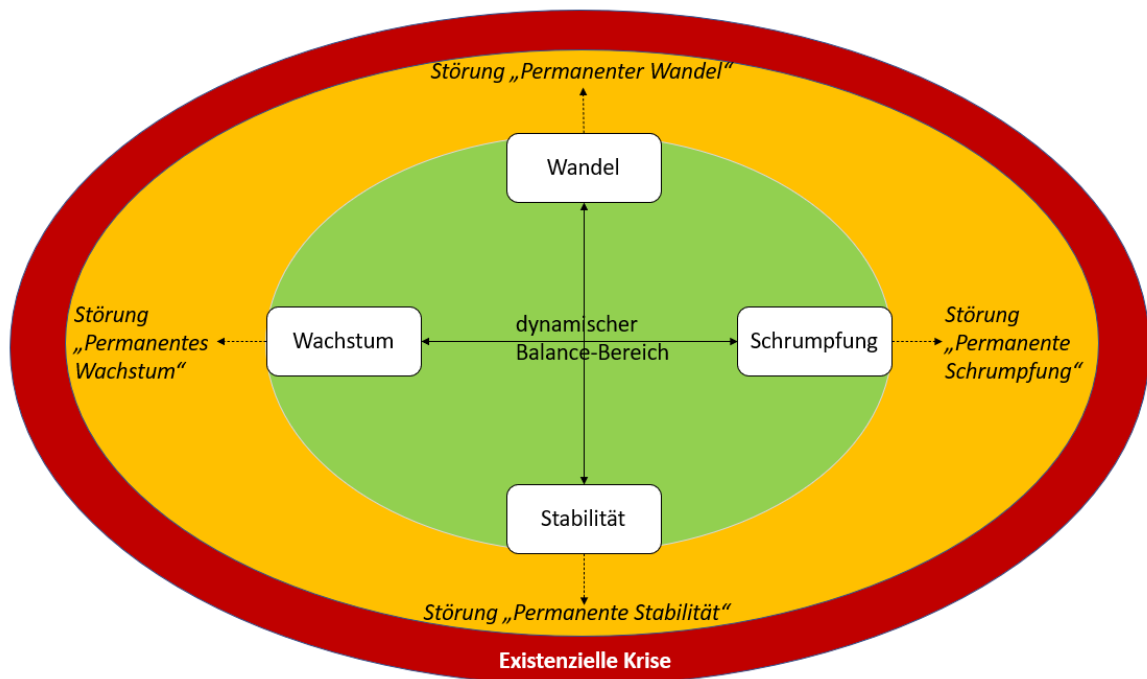
Abb. 40: Grund-Polaritäten organisationaler Entwicklung



(Quelle: eigene Darstellung)

Organisationsentwicklung, grundsätzlich und weit gedacht, kann folglich als immerwährende Pendelbewegung der Organisation und/oder ihrer Teilbereiche zwischen Veränderung und Stabilität auf der einen und Wachstum und Schrumpfung auf der anderen Seite interpretiert werden. Dabei ist zu beachten, dass es sich hierbei um ein dynamisches Modell handelt, das eine Ausbalancierung immer wiederkehrender Störungen oder Einseitigkeiten ermöglichen kann. Unter „Störung“ wird hier in Anlehnung an die Themenzentrierte Interaktion (vgl. dazu Langmaack 2011; Hoffmann 2009) eine Störung im Gruppen- bzw. im Organisationsgeschehen bezeichnet, bei der die einzelnen Mitglieder oder eine ganze Gruppe davon ablenkt werden, eine gemeinsame Aufgabe zu bearbeiten. Störungen, so eine Deutung aus der Themenzentrierten Interaktion, nehmen sich demnach Vorrang und müssen deshalb beachtet und ggf. frühzeitig bearbeitet werden. Übertragen auf den organisationalen Kontext kann sich z.B. ein zu schnelles oder zu großes Wachstum, aber auch ein zu schneller oder radikaler Abbau zu einer Störung in der Organisation entwickeln. Unerkannt oder unbeachtet birgt sie die Gefahr einer existenziellen Krise, wenn darauf nicht mit entsprechenden Maßnahmen reagiert wird. Eine Dauerschrumpfung kann, wenn die im Rahmen dieser empirischen Untersuchung beschriebenen Schrumpfungsketten nicht unterbrochen werden, ebenfalls zur Existenzgefährdung führen, wie auch ein auf Dauer gestellter Wandel oder eine permanente Stabilität bzw. Veränderungsresistenz. In der folgenden Grafik wird die Störungsanfälligkeit durch das einseitige Überziehen der vier wichtigen Systemkomponenten Wandel, Stabilität, Wachstum und Schrumpfung dargestellt:

Abb. 41: Balance-Bereich und Störungen organisationaler Entwicklung



(Quelle: eigene Darstellung)

Der einseitigen Überziehung kann nur durch das möglichst frühzeitige Erkennen und eine Gegenbewegung in Form eines dynamischen Ausbalancierens begegnet werden. Im Theoriemodell der Themenzentrierten Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn spielt das Modell der „Dynamischen Balance“ eine zentrale Rolle. Bei der Wahrnehmung, Reflexion und Steuerung von Prozessen in sozialen Systemen wie Gruppen, Teams oder Abteilungen wird die Beachtung der Faktoren „Ich, Wir, Aufgabe und Globe“ aus dem sogenannten Vier-Faktoren-Modell als wesentlicher Aspekt der Arbeitsfähigkeit in der jeweiligen Konstellation angesehen. Damit eng verbunden ist die Erfahrung, dass sich das Geschehen z.B. in einem Team zeitweise immer wieder einseitig auf einen dieser Faktoren verlagert oder einen Faktor ganz vernachlässigt, was zu Störungen bei einzelnen Beteiligten oder im gesamten System führen kann. Zu solch einer Störung kann es beispielsweise dann kommen, wenn über lange Zeit hinweg nur die Aufgabe einer Abteilung im Blickfeld steht, die dafür nötigen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen (der Wir-Faktor) aber nicht überprüft und angepasst werden. Das Modell der Themenzentrierten Interaktion schlägt hier vor, dass alle wesentlichen Faktoren im Rahmen der sog. „Dynamischen Balance“ immer wieder reflektiert und ausbalanciert werden sollten. Die Basis dafür ist im Hintergrund das Erfahrungswissen und die daraus entwickelte Theorie, dass Störungen der Arbeitsfähigkeit in allen gruppensystemischen und sozialen Prozessen als „normal“ anzusehen sind und dass sie durch alle vier Faktoren ausgelöst oder an ihnen festgemacht werden können. Das Ziel der Gruppenleitung besteht darin, Störungen als Dysbalancen im Vier-Faktoren-Modell zu interpretieren und diese

über präventives Leitungshandeln bzw. Interventionen auszubalancieren. Die Erhaltung einer Balance kann dabei immer nur zeitlich befristet gelingen und hat somit den Charakter einer Daueraufgabe (vgl. dazu Langmaack 2011; Spielmann 2009; Kügler 2009). Diese Form der dynamischen Balance, die ursprünglich auf das Geschehen in Arbeitsgruppen ganz unterschiedlicher Art bezogen war, wird im Rahmen des hier entwickelten Polaritäten-Modells auf ganze Organisationen übertragen, wodurch das Modell sich als anschlussfähig an die Organisationsforschung erweist.

Mit dem durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit entwickelten und oben vorgestellten Polaritäten-Modell werden die bisher relativ einseitigen Wachstums- und Veränderungsparadigmen im Bereich der Organisationsforschung dahingehend erweitert, dass Stabilität und Schrumpfung als gleichwertige Aspekte einer organisationalen Entwicklung neben denen des Wachstums und der Veränderung ihren Platz finden können. An dieser Stelle kann deshalb folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 4: Eine organisationale Schrumpfung kann auf dem Hintergrund des Polaritäten-Modells als eine mögliche und so gesehen „normale“ Variante von Veränderung einer Organisation angesehen werden.

Statt der Zielsetzung „Wachstum und Wandel“ bzw. des einseitigen Credo „Wachstum durch Wandel“ wird vielmehr ein zukunftserschaffendes Ausbalancieren der Organisation zwischen Wachstum und Schrumpfung sowie zwischen Stabilität und Wandel bzw. Veränderung vorgeschlagen. Offenbleiben muss an dieser Stelle allerdings die Frage, inwieweit dieses Modell über die Anwendung auf evangelische Erwachsenenbildungseinrichtungen und damit auf Nonprofit-Organisationen hinaus ggf. auch auf Wirtschaftsunternehmen übertragbar wäre.

7.4 Auf dem Weg zu einer resilienten Organisation

Der im zweiten Kapitel dargelegte Forschungsstand zeigt auf, dass die organisationale Schrumpfung in der Organisationsforschung bislang eine nur relativ geringe Beachtung gefunden hat und überwiegend als existenzgefährdende Krise der Organisation verstanden wurde. Folgt man dieser Einschätzung, liegt das in der bisherigen Organisationsforschung und Organisationspraxis weit verbreitete Anliegen nahe, organisationale Schrumpfungen möglichst zu vermeiden oder abzumildern, um eine davon betroffene Organisation schnell wieder auf Erfolgswachstumskurs zu bringen (vgl. z.B. Bibeault 1998; Welge und Hüttemann 1993). Als mögliche Mittel werden dazu sowohl im Profit- als auch im Nonprofit-Bereich Konzepte und Modelle des Risikomanagements und des Turnaround-Managements angeboten (vgl. dazu im NPO-Bereich Broweleit 2014; Heilmair 2009; Hugl 2006; sowie grundsätzlich z.B. Bibeault 1998; Trahms et al. 2013).

Daneben hat auch das Konzept bzw. haben die im Detail durchaus unterschiedlichen Konzepte der lernenden Organisation grundsätzlich ebenfalls die Überlebensfähigkeit der Organisation zum Ziel. Eine immer noch relativ aktuelle Übersicht dieser Konzepte hat Martin Wiegand bereits 1996 zusammengestellt (vgl. Wiegand 1998; Broweleit 2014). Ganz allgemein gesprochen wird unter einer lernenden Organisation verstanden, dass die Organisation imstande ist, sich durch kontinuierliches Lernen bzw. kontinuierlichen Wandel und eine damit verbundene ständige Lernbereitschaft auf „Erfolgskurs“ zu halten. Im NPO-Bereich wird unter dieser Zielsetzung allerdings nicht (nur) wirtschaftlicher Erfolg oder Existenzsicherung verstanden. Es kann hier z.B. auch um Ziele wie Gestaltungsfähigkeit (Hauschildt 2008, S. 325), Anpassung an Veränderungen des Umfeldes oder um eine bessere Positionierung im Umfeld (Schneider et al. 2007, S. 209) gehen. Das Schrumpfen einer Organisation ist dabei bisher als möglicher Lerngegenstand nicht in den Blick der Forschung geraten oder gehört implizit zu den Situationen, die gerade durch das Lernen vermieden werden sollen.

Darüber hinaus scheint der Diskurs zum Thema der lernenden Organisation ganz grundsätzlich von der Intention geprägt zu sein, vor allem das „Wie“ des Lernens einer Organisation dem fachlichen Verständnis zu erschließen. Kaum etwas ist indessen in der wissenschaftlichen Literatur darüber zu erfahren, „was“ gelernt werden soll. Sieht man von allgemeinen Aussagen wie beispielsweise der Förderung der Entwicklungs- und Problemlösungsfähigkeit (vgl. Dollhausen 2007, S. 7), der Wandlungsfähigkeit und Flexibilität (vgl. Nuissl 2007, S. 18), der Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen (vgl. Feld 2010, S. 53) sowie der Reflexionsfähigkeit oder einer Fehler- und Kritikkultur (vgl. Hartmann et al. 2006, S. 5 f.; Hauschildt 2008, S. 326) einmal ab, existiert auf der Ebene der Lerninhalte eine gewisse Konkretionslücke. Zugespielt gesagt, es fehlt ein entsprechendes Curriculum dafür, was genau lernende Organisationen eigentlich lernen sollen. Ein fachlicher Diskurs bzw. eine öffentliche Diskussion darüber lässt sich im wissenschaftlichen Bereich bisher nicht verorten. Dies wird von organisationspädagogischer Seite entsprechend problematisiert:

Pädagogisch betrachtet leiden die organisationspsychologischen Theorien des Organisationslernens an einem *bildungstheoretischen Reflexionsdefizit des Inhalts*, mit dem sich Organisationslernen auseinandersetzen sollte, also der Frage, welcher Umgang der Organisationsmitglieder untereinander und der Organisation mit der Gesellschaft, d.h. Kunden, Lieferanten und Stakeholdern, durch Organisationslernen pädagogisch wünschenswert gelernt werden sollte. (Geißler 2009, S. 244; Hervorh. i.O.)

Geißler begründet mit seiner Kritik an der Organisationspsychologie und ihrer Binnenethik, welche sich seiner Einschätzung nach zu stark auf die Beziehung zwischen Organisationsberater und Klient beschränkt und dabei die Organisationsmitglieder und die Beziehung der Organisation zum gesellschaftlichen Umfeld außer Acht lässt, eine organisationspädagogisch ausgerichtete Organi-

sationsberatung, die sich auf eine universalistische Ethik bezieht und neben dem Klienten sowohl die Organisationsmitglieder als auch die Stakeholder der Organisation sowie die Gesellschaft im Blick behält (Geißler 2009, S. 244 f.). Er zeigt damit deutlich auf, dass es bei einer lernenden Organisation im organisationspädagogischen Sinne folglich immer auch um die Beantwortung der sachlich wie ethisch notwendigen Frage nach dem geht, was eigentlich inhaltlich gelernt werden sollte, und bezieht sich dabei auf drei damit verbundene Lernebenen, die er als operatives Anpassungslernen, strategisches Erschließungslernen und normatives Identitätslernen beschreibt und aus organisationspädagogischer Sicht in die Diskussion um das Lernen von Organisationen einbringt (Geißler 2009, S. 246). Im Anschluss an diese organisationspädagogische Position weist die vorliegende empirische Untersuchung auf einen möglichen neuen Lerninhalt hin, indem sie eine organisationale Schrumpfung differenziert betrachtet und Schrumpfungphänomene nicht einseitig als existenzgefährdende Krise versteht (siehe Kap. 5). Stattdessen zeigt sich bei der Typisierung organisationaler Schrumpfung beim anpassenden und neuausrichtenden Schrumpfungstyp ein pragmatischer Umgang mit der Schrumpfung der eigenen Organisation. Dabei wird die Schrumpfung häufig als handhabbare Notwendigkeit angesehen. Darüber hinaus zeigt die Untersuchung, dass organisationale Schrumpfungen teilweise auch als Chance für Veränderung und eine andere Zukunftsgestaltung begriffen werden. Aus diesen Ergebnissen ergibt sich eine abschließende Hypothese, die auf die Notwendigkeit einer generell veränderten Haltung bezüglich organisationaler Schrumpfungsprozesse als Lerninhalt abzielt und als Perspektive eine „resiliente“ Organisation in den Blick nimmt:

Hypothese 5: Organisationen können im Umgang mit organisationalen Schrumpfungphänomenen eine differenzierte Haltung lernen, die neben negativen Aspekten auch die positiven Aspekte einbezieht. Gelingt ihnen das, kann das als Beitrag hin zu einer „resilienten“ Organisation verstanden werden.

Im Folgenden werden beide Aspekte dieser Hypothese etwas genauer dargestellt.

7.4.1 Die Grundhaltung zur organisationalen Schrumpfung ändern

Die Ergebnisse der Arbeit wollen dazu anregen, Schrumpfungphänomene nicht mehr ausschließlich bzw. überwiegend negativ zu betrachten. Stattdessen geht es um eine andere und breitere Sichtweise auf das organisationale Schrumpfen. Ein differenzierter Blick, der neben aller Problematik auch die positiven Aspekte des Kleinerwerdens wahrnehmen kann, ermöglicht einen pragmatischen, gelassenen und zugleich fürsorglichen Umgang mit diesem Phänomen. Damit das gelingen kann, wird vorgeschlagen, die persönliche Haltung zur organisationalen Schrumpfung zu verändern. Haltung wird hier als komplexer Handlungsbegriff verstanden.

„Sie bildet sich im Zuge vielfältiger Erfahrungen eines Lebens, wird gleichsam erstritten und zu einer tiefverwurzelten Einstellung zu sich, zu den Dingen, zum Leben selbst.“ (Dreber 2021, S. 24)

In dieser Definition wird deutlich, dass sich eine Haltung im Laufe der Zeit entwickelt und gewissermaßen in eine Person „einwurzelt“. Das hat zur Folge, dass sich Haltungen auch weiter entwickeln und verändern können, vorausgesetzt, es gibt dafür gute Gründe sowie die Investition in entsprechende Zeit- und Energieaufwendungen (zur Definition von Haltung vgl. auch Kurbacher 2008; Kirchner 2015).

Auf dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit besteht kein Grund mehr, organisationale Schrumpfungsprozesse einseitig als Krise oder Katastrophe zu bewerten. Stattdessen können sie neutral und pragmatisch als Notwendigkeit oder unter einem positiven Blickwinkel auch als Chance begriffen werden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass sich Haltungen auf der personalen Ebene über die Einzelpersonen und Funktionsträgerinnen und -träger (Leitung, Experte, Mitarbeitende) innerhalb einer Organisation auf Haltungen in der Organisation auswirken können. Im Rahmen der Untersuchung zeigt sich diese Wirkung deutlich bei drei von vier Typen. Lediglich beim Typ der erzwungenen Schrumpfung ist die Haltung der Beteiligten zur Schrumpfung aufgrund einer relativen Handlungssohnmacht von geringer Bedeutung. Haltungen spielen darüber hinaus bei der Ausprägung der unterschiedlichen Organisationskulturen sowie der Identität einer Organisation und der Identifikation mit der Organisation eine Rolle. Damit beeinflussen sie immer wiederkehrende Deutungs- und Handlungsmuster (z.B. Entscheidungen, Routineabläufe, Krisenbewältigung). Aufgrund der thematischen Nähe von gelebten Haltungen in einer Organisation und der Organisationskultur und -identität lässt sich mit Kirchner darauf schließen, dass Haltungen, ähnlich wie Identitäten und Kulturen, weder permanent stabil und unveränderbar noch leicht zu verändern sind (vgl. Kirchner 2015). Stattdessen zeichnen sie sich durch eine meist evolutionäre Entstehung und tiefgehende Verwurzelung in der Persönlichkeit aus, was ihre Veränderung zwar nicht ausschließt, sich in der Praxis aber als anspruchsvolle und aufwändige Aufgabe erweist. Theoretisch kann dabei auf mindestens folgende vier grundsätzliche Ansätze einer (Haltungs-) Veränderung zurückgegriffen werden:

Ein erster Ansatz besteht darin, sich ein andere (attraktive) Haltung als Modell zu nehmen und sich an diesem positiven Beispiel immer wieder zu orientieren und damit eine neue Haltung zu lernen (vgl. Bandura et al. 1979). Eine zweite Möglichkeit besteht im Verlernen und Loslassen bisheriger Haltungen (Schein und Hölscher 2010, S. 161). Das erfordert schmerzhaft Ablösungsprozesse und kann mit Prozessen der Trauerarbeit verglichen werden. Überträgt man das Modell von Kirchner zur Veränderung einer Organisationsidentität, die er als einen ständigen Feedbackprozess von Identitätstext und Aktivitäten, die sich gegen-

seitig beeinflussen, beschreibt, auf Veränderungen von Haltungen, kann verändertes Verhalten über bewusste Feedbackprozesse eingeübt werden (Kirchner 2015, S. 74). Darüber hinaus kann eine Veränderung der Haltung unter großem Druck, beispielsweise durch das Auftreten einer Krise oder unter Schockwirkung geschehen (Schreyögg und Geiger 2016, S. 374).

Aus dem Ergebnis der Arbeit, die ja bereits das Vorhandensein einer pragmatisch-gelassenen Haltung zur eigenen Organisationsschrumpfung beschreibt, ergeben sich bezugnehmend auf diese Ansätze zwei Deutungsrichtungen: Entweder war es bei den interviewten Mitarbeitenden nicht nötig, eine Haltungsänderung zu „erlernen“, da die entsprechende Haltung bereits vorher vorhanden war, oder der Druck von außen war so groß, dass der Weg in und durch die Schrumpfung notgedrungen genommen werden musste und sich dabei die möglicherweise vorhandenen Katastrophenbilder als haltlos erwiesen haben. Somit konnte ggf. aus dieser positiven Erfahrung eine neue Haltung erlernt werden.

Eine Haltungsänderung in Bezug auf die bisherige einseitige Sichtweise organisationaler Schrumpfungsfphänomene ist demnach ein notwendiges und gleichzeitig anspruchsvolles Unternehmen. Sie kann zusätzlich gestützt und befördert werden, indem in der Organisation eine fundierte Wissensbasis zu organisationalen Schrumpfungsfphänomenen aufgebaut wird. Durch die Auseinandersetzung mit der organisationalen Schrumpfung als Lerninhalt und der Reflexion von Haltungen wird Resilienz in der Organisation wahrscheinlicher. Der nächste Abschnitt zeigt deshalb auf, was eine resiliente Organisation ausmacht und warum die Sichtweise, eine Organisationsschrumpfung als eine „normale“ Perspektive organisationaler Veränderung anzusehen, eine resiliente Organisation erfordert und fördert.

7.4.2 Von der lernenden zur resilienten Organisation

Eine lernende Organisation kann zunächst einmal als eine Organisation verstanden werden, die ihre Existenz durch die Offenheit für ständigen Wandel (ständiges Lernen) bzw. ständige Lernbereitschaft aufrechterhält und damit ihre Erfolgsaussichten verbessert. Um den nötigen Wandel zu gewährleisten, muss die Organisation bestimmte Dinge auch „verlernen“ (vgl. Pietsch und Scherm 2007, S. 295 f.). Vielfach kann erst über das Verlernen Platz für neues Lernen geschaffen werden. Gleichzeitig zeigt die Diskussion um die lernende Organisation, dass die ständige Veränderung in einer Organisation viel Unruhe und Unsicherheit produziert, da für den Alltagsbetrieb notwendige Routinen und Abläufe immer wieder hinterfragt und geändert werden müssen. Daraus ergibt sich die Erkenntnis, dass lernende Organisationen bewusst auch immer wieder auf das Lernen bzw. auf eine Veränderung verzichten müssen, um zumindest zeitweise eine gewisse Stabilität in die Organisation zu bringen (Schreyögg 2008, S. 461 f.; vgl. auch Nixdorf 2021). Damit steht eine Organisation immer wieder vor dem

Dilemma, gleichzeitig Stabilität und Veränderung zu benötigen, neues Wissen und Erkenntnisse zu lernen und zu integrieren, hinderliche Routinen und Sichtweisen zu verlernen und zunächst Unveränderbares auszuhalten. Das bedeutet in der Konsequenz, dass in der Organisation Ambiguitätstoleranz, also das Aushalten von Spannungslagen und Widersprüchlichkeiten, gefordert ist. Anders gesagt, Organisationen wie evangelische Bildungseinrichtungen stehen vor der Aufgabe, den Schritt von einer lernenden bzw. sich ständig verändernden Organisation in Richtung einer resilienten Organisation zu gehen. Konkret kann das im Themenbereich „schrumpfende Organisation“ bedeuten, dass eine veränderte Haltung zur organisationalen Schrumpfung, wie sie in der vorliegenden Untersuchung deutlich wurde, einen neuen Lerninhalt für Organisationen, die sich auf diesen Weg begeben, darstellt. Voraussetzung für diesen Lernschritt ist ggf. das notwendige Verlernen einer Haltung, die organisationales Schrumpfen überwiegend und einseitig als Krise deutet, sowie die bereits genannte Ambiguitätstoleranz, die es einer Organisation wie z.B. einer evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtung ermöglicht, prekäre Situationen, die nicht unmittelbar verändert werden können, auch eine Zeitlang auszuhalten, ohne die ggf. langwierige Arbeit an der Auflösung der problematischen Situation aufzugeben. Anders gesagt geht es bei dem hier vorgestellten Bild einer resilienten Organisation um eine Verbindung von Lern- und Widerstandsfähigkeit. In der vorliegenden Untersuchung von „evangelischen“ Erwachsenenbildungseinrichtungen wird darüber hinaus erkennbar, dass der Aspekt der Spiritualität bei der Unterstützung der Lern- und Widerstandsfähigkeit eine Rolle spielen kann.

Auf dem Hintergrund dieser einführenden Erläuterungen stellt sich nun die Frage, was in diesem Gesamtzusammenhang der Begriff der resilienten Organisation konkret bedeutet. Um diese Frage zu beantworten, wird im Folgenden zunächst kurz auf den Resilienzbegriff allgemein eingegangen und anschließend verdeutlicht, was unter einer resilienten Organisation oder unter organisationaler Resilienz verstanden werden kann. In diesem Zusammenhang spielen insbesondere die Faktoren eine Rolle, die eine Organisation darin unterstützen können, zu einer resilienten Organisation zu werden. Auf dem Hintergrund der in dieser Arbeit untersuchten „evangelischen“ und damit kirchlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen ist dabei auch nach der Rolle von Spiritualität als Resilienzfaktor zu fragen. Abschließend wird die Frage aufgegriffen, welchen Mehrwert das Bild von der resilienten Organisation im Zusammenhang mit organisationaler Schrumpfung haben kann.

7.4.2.1 Resilienz

Mit dem Begriff der Resilienz beschäftigen sich seit einigen Jahren unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen wie z.B. Psychologie, Soziologie, Ökologie und Ökonomie (vom Orde 2018; vgl. auch Staab 2022, S. 81 ff.). Darüber hinaus gibt

es eine Vielzahl von Veröffentlichungen in der praxisorientierten Beratungsliteratur zu diesem Thema. Der Begriff selbst geht auf das lateinische „resilire“ zurück und bedeutet so viel wie abprallen oder zurückspringen. Damit ist die psychische Widerstandskraft, also die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen, gemeint. Im wissenschaftlichen Diskurs gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Definitionen (vgl. z.B. Martens 2018; Cronenberg 2020; Fröhlich-Gildhoff und Rönna-Böse 2019; Heller und Gallenmüller 2019; Wustmann 2020; Lohse 2021). An dieser Stelle sei stellvertretend eine oft veröffentlichte Definition von Rosmarie Welter-Enderlin zitiert. Sie schreibt:

„Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“ (Welter-Enderlin 2016, S. 13)

Ganz allgemein wird unter Resilienz somit zunächst einmal die Widerstandskraft von einzelnen Individuen gegenüber belastenden Situationen, Krisen oder existentiellen Bedrohungen verstanden, mittels derer auf diese Bedrohungen angemessen und ohne psychische Folgeschäden reagiert werden kann (vgl. Martens 2018, S. 24). Die ersten Untersuchungen zur Resilienz kamen überwiegend aus dem entwicklungspsychologischen Kontext und erforschten die Resilienz von Kindern und Jugendlichen (vgl. Lohse 2021). In der aktuellen Forschung besteht inzwischen weitgehend Konsens darüber, dass die Resilienz von Individuen förder- und erlernbar sowie veränderbar ist (vgl. Martens 2018, S. 27; Fröhlich-Gildhoff und Rönna-Böse 2019, S. 10).

Auch wenn sich die sozialwissenschaftliche Resilienzforschung zunächst mit der Resilienz von Individuen beschäftigt hat, findet ihre Erforschung inzwischen in einem multidisziplinären Feld statt und wird auf Unternehmens- bzw. Organisationskontexte übertragen (Fathi 2019, S. 29). Dieser Aspekt der Übertragung des Resilienzkonzeptes von Individuen auf Organisationen spielt im Fortgang der vorliegenden Diskussion eine wesentliche Rolle und wird im folgenden Abschnitt genauer ausgeführt.

7.4.2.2 Organisationale Resilienz

Von der individuellen Ebene wird Resilienz inzwischen auf die Systemebene sowie auf die gesellschaftliche Ebene übertragen (Cronenberg 2020, S. 28). Dabei kann die organisationale Resilienz der Systemebene zugeordnet werden:

„Die organisationale Resilienz lässt sich im Wesentlichen als ein systemisches Konzept begreifen. Die Betrachtungsebenen umfassen Individuum (Mikroebene), Team (Mesoebene) sowie die Prozess- und Strukturebene in Unternehmen, also die Ebene der Organisation (Makroebene) mit ihren Wechselwirkungen, die darüber hinaus in Wechselbeziehungen mit Unternehmensnetzwerken stehen.“ (Cronenberg 2020, S. 28)

Das Ziel von Untersuchungen zur organisationalen Resilienz liegt häufig darin, die Kriterien zu benennen, die eine „Organisation erfüllen muss, um als Ganzes robust zu sein, unvorhersagbare Krisensituationen auszuhalten“ (Fathi 2019, S. 29). Auch wenn es keine einheitliche Definition zur organisationalen Resilienz in der Literatur gibt, scheint man sich in der Fachwissenschaft darüber einig zu sein, dass eine wie auch immer geartete „Störung“ den Ausgangspunkt zur Entwicklung und Mobilisation eines organisationalen Immunsystems markiert (Flüster-Hoffmann et al. 2018, S. 40). Aufgegriffen wird dieser Aspekt in der folgenden Definition:

„*Organisationale Resilienz* ist die Entwicklung von Fähigkeiten in Organisationssystemen sowie ihrer Subsysteme zur Anpassung widriger Umstände. Organisationen sind damit in der Lage etwaige Störungen zu absorbieren und antizipieren, sowie zeitnah ihre Performanz zukunftsgerichtet wiederherzustellen.“ (Cronenberg 2020, S. 29; Hervorh. i.O.)

Diese Definition steht als Beispiel für eine ganze Reihe von unterschiedlichen Definitionsvorschlägen (weitere Definitionen finden sich z.B. bei Schulte et al. 2016, S. 139; Hoffmann 2017, S. 97 f.; Geramanis und Hermann 2016, S. 22; Ritz et al. 2016, S. 153). Gemeinsam kann davon ausgegangen werden, dass sich organisationale Resilienz aus einem Zusammenwirken unterschiedlicher Resilienzen bzw. Resilienzfaktoren auf den drei bereits genannten Ebenen der einzelnen Mitarbeitenden (individuelle Ebene), der Teams (Team-Ebene) und der gesamten Organisation mit ihrer Kultur und Struktur (organisationale Ebene) ergibt.

Neben einem mehr oder weniger „resilienten“ einzelnen Mitarbeitenden kann sich auch ein Team innerhalb einer Organisation als resilient erleben und als solches ggf. mehr Leistung und Engagement sowie eine höhere Team-Selbstwirksamkeit erzeugen (vgl. Schulte et al. 2016, S. 140 f.). Kennzeichen der Team-Resilienz ist eine Widerstandskraft, die durch das Zusammenwirken der einzelnen Teammitglieder erzeugt wird und „über die Summe individueller Bewältigungsmechanismen hinausgeht“ (Ritz et al. 2016, S. 153). Team-Resilienz mit ihren im Team vorhandenen und von den einzelnen Mitgliedern eingebrachten Kompetenzen kann ihrerseits wiederum einen Beitrag zur organisationalen Resilienz leisten, wenn sie den anderen Teams zugänglich gemacht wird und zur Weiterentwicklung der Standards in der Organisation (Ritz et al. 2016, S. 154) und „einer auf die Erhaltung der Anpassungsfähigkeit ausgerichteten Organisationskultur“ (Ritz et al. 2016, S. 154) genutzt wird. Organisationale Resilienz in diesem Sinne lässt sich anhand einiger in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur (vgl. Cronenberg 2020, S. 28 f.; Fathi 2019, S. 31) immer wieder ähnlich benannte Kriterien wahrnehmen und stärken:

- Achtsamkeit³⁸ (z.B. gegenüber Verletzbarkeiten, Schwachstellen, Risiken und Unsicherheiten);
- Ressourcen zur Bewältigung des Unvorhersehbaren (z.B. Offenheit, Irritierbarkeit und Absorptionsfähigkeit);
- Ausgewogenheit von Flexibilität und Stabilität³⁹;
- Entwicklung einer Fehlerkultur;
- gemeinsame Identität und Zusammenhalt.

Organisationale Resilienz wird so zu einer „Kernressource“ (Hoffmann 2017, S. 97) von Organisationen, wobei eine Störung oder Krise nicht ausschließlich als Bedrohung angesehen wird. Vielmehr geht es darum, „wie Organisationen kontinuierlich die gewünschten Ergebnisse in einem von Widrigkeiten gekennzeichneten Umfeld erzielen können“ (Flüter-Hoffmann et al. 2018, S. 41).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass trotz der zunehmenden theoretischen Befassung mit organisationaler Resilienz und dem Zusammenspiel der drei dafür konstituierenden Ebenen (Individuum, Team, Organisation) bisher noch relativ wenig empirische Forschungsergebnisse vorliegen (vgl. Schulte et al. 2016, S. 140), sodass an dieser Stelle ein zum Teil erheblicher Nachholbedarf besteht. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können hier als ein weiterer Beitrag angesehen werden. Insbesondere die Ergebnisse aus dem Datenmaterial, die einen möglichen Zusammenhang von Spiritualität und Haltung und eine Verknüpfung mit der Frage nach der Resilienz in evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtungen und somit kirchlichen Organisationen aufzeigen. Im folgenden Abschnitt wird deshalb dezidiert auf den, aus den empirischen Ergebnissen abgeleiteten Zusammenhang von Spiritualität und Resilienz eingegangen.

7.4.2.3 Spiritualität und Resilienz

In der vorliegenden empirischen Studie wurde deutlich, dass Aspekte von persönlicher Spiritualität zu einer pragmatisch-gelassenen Haltung gegenüber Schrumpfungsfänomenen in den untersuchten Einrichtungen beitragen können. Damit kann das Vorhandensein von persönlicher Spiritualität als möglicher Beitrag zu einer resilienten Organisation interpretiert werden, da Resilienz in Organisationen auf der Wechselwirkung der drei Resilienzebenen Individuum, Team und Gesamtorganisation beruht (Cronenberg 2020, S. 28). Spiritualität und Glaube sind in diesem Zusammenhang zunächst einmal ganz der individuellen

³⁸ Beim Begriff der „Achtsamkeit“ wird in der Literatur (vgl. Porrini und Kipouros 2016, S. 381 f.) auf die „Fünf Prinzipien der Achtsamkeit“ nach Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe (Weick und Sutcliffe 2016) zurückgegriffen.

³⁹ Bei aller Notwendigkeit zur Flexibilität und Wandlungsfähigkeit sei hier ausdrücklich noch einmal darauf hingewiesen, dass es daneben immer auch um notwendige Stabilisierung und Erhaltung und damit um „Unanfälligkeit“ und „Widerstandskraft“ in Organisationen geht (vgl. Moldaschl und Manger 2016, S. 17).

Ebene zuzuschreiben. Einzelne Menschen halten sich für religiös, verstehen sich als gläubig und haben jeweils eine ganz individuelle Einstellung zu spiritueller Praxis. In kirchlichen Organisationen, insbesondere in solchen, die sich mit Bildung, Glaubensvermittlung, Seelsorge und Gemeindeentwicklung usw. befassen, ist die Wahrscheinlichkeit grundsätzlich groß, dass dort eine überdurchschnittliche Anzahl von Mitarbeitenden mit einem spirituellen Hintergrund engagiert ist. Die vorliegende Befragung der Mitarbeitenden aus evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtungen zeigt deutlich auf, dass sich eine spirituelle Affinität einzelner Personen in kirchlichen Organisationen auch auf der Team- und gesamtorganisationalen Ebene auswirken kann. So spricht z.B. die Leiterin der Organisation 3 von ihrem Gottvertrauen in der prekären Situation ihrer Bildungseinrichtung (vgl. Interview 3.2, Zeile 109 – 111) und die Leiterin der Organisation 5 davon,

„dem Heiligen Geist noch ein bisschen Arbeit zu lassen und, ähm, auch selber etwas entspannter mit dem umzugehen, dass es, dass es kleiner wird.“
(Interview 5.1 L, Zeile 1006 – 1009)

Diese Beispiele zeigen, dass gelebte Spiritualität auf individueller Ebene als möglicher Resilienzfaktor in Betracht kommt und eine wichtige Rolle bei der Resilienz kirchlicher Organisationen spielen kann. In der vorliegenden Untersuchung weist eine ganze Reihe von Interviewsequenzen bei nahezu allen Befragten auf eine gewisse spirituelle Verwurzelung hin. Daraus lässt sich die Hypothese ableiten, dass die Offenheit für Spiritualität und ein persönlicher Glaube einen möglichen Faktor für einen relativ gelassenen, pragmatisch-zukunftsoffenen Umgang mit der Schrumpfung der eigenen Einrichtung darstellt.

Die Ergebnisse aus der aktuellen Resilienzforschung erhärten diese Spur und stützen damit die These, dass Spiritualität sowohl individuelle als auch organisationale Resilienz unterstützen kann. So wird z.B. davon gesprochen, dass

„den Faktoren Kultur, Religion und Spiritualität eine erhebliche Bedeutung [für] die Entwicklung von Resilienz zu[kommt].“ (Fathi 2019, S. 31)

Andere Quellen beziehen sich auf die Pionierin der Resilienzforschung Emmy Werner, die bereits in ihrer Pilotstudie auf die Bedeutung des Glaubens für die Entwicklung von Resilienz hingewiesen hat und auf die Erkenntnisse der amerikanischen Psychologin und Psychotherapeutin Pauline Boss zu diesem Thema (Stangl 2016, S. 214 ff.). In einer Definition von Resilienz wird auf den Begriff des „Gedeihens“ abgehoben:

„Mit Resilienz wird der konstruktive Umgang mit den auf ein Individuum einwirkenden widrigen Umständen bezeichnet, der Prozesse des Gedeihens aktiviert.“
(Stangl 2016, S. 121 f.)

Hier wird davon ausgegangen, dass ein konstruktiver Umgang mit widrigen Umständen gleichzeitig einen Prozess des Gedeihens aktivieren kann. Und dieser

Prozess des Gedeihens kann durch den Glauben unterstützt werden (Stangl 2016, S. 214), vorausgesetzt der Glaube ist bereits vor dem Eintreten der widrigen Umstände gewachsen (Stangl 2016, S. 251 f.). Zusammenfassend kommt Stangl zu dem Ergebnis⁴⁰:

„Wenn erwachsene Menschen ihren Glauben in intrinsischer Weise leben, kommen einige Elemente, die aus diesem Glaubensleben hervorgehen, als Potentiale in Frage, die als Voraussetzung oder als Kennzeichen von Resilienz betrachtet werden können.“ (Stangl 2016, S. 259)

Im evangelischen Bereich wurde 2014 an der Evangelisch-Theologischen Fakultät der Universität Bonn ein interdisziplinäres Projekt mit dem Titel „Resilienz und Spiritualität“ gestartet (vgl. Richter 2017, S. 7). Dieses Forschungsprojekt geht davon aus, dass „[d]as Verhältnis von Resilienz und Spiritualität (...) bisher unzureichend untersucht [wurde]“, und versucht dazu beizutragen, diese Forschungslücke zu schließen (vgl. Richter 2017, S. 13). In diesem Zusammenhang setzt sich das Forschungsprojekt auch kritisch mit einem teilweise oberflächlich benutzten Resilienzbegriff auseinander (vgl. Richter 2017, S. 11). Statt Resilienz als Bewahrung vor einer möglichen Krise zu interpretieren, definieren die Projektbeteiligten Resilienz selbst als einen Teil des Krisenphänomens:

„Abschieds- und Verlusterfahrung, Erfahrungen von Vernachlässigung, Gewalt und Missbrauch, Krankheit und Lebenseinschränkung, Exklusion und Einsamkeit, Tod und Trauer sind Erfahrungen, auf die wir mit Ohnmacht und Angst reagieren. Ob sich ein Mensch in solchen Krisen als resilient erweist oder nicht, lässt sich erst im Nachhinein feststellen – also zu einem Zeitpunkt, zu dem der Preis für die eigene Resilienz im Zweifelsfall bereits bitter bezahlt ist. In Übereinstimmung mit den stärker prozessorientierten Resilienztheorien und der interdisziplinär gewonnenen Einsicht in die bio-psycho-soziale Interaktion der vielfältigen beteiligten Faktoren ist Resilienz in dieser Perspektive immer noch eine den Menschen stärkende, begrüßenswerte Fähigkeit. Aber weil ihre Wahrnehmung, möglicherweise sogar ihre Ausbildung nicht zu trennen ist vom Erleben einer schweren Lebenskrise, trägt sie deren tiefe Ambivalenz in sich. Deshalb gilt es, nicht nur Strategien der Krisenüberwindung zu thematisieren, sondern auch Modi des Aushaltens und Gestaltens von Phänomenen der Ohnmacht und Angst.“ (Richter 2017, S. 12)

Resilienzfähigkeit in dieser Definition zeigt sich folglich erst in einer kritischen Situation und ermöglicht insbesondere das Aushalten und Gestalten von Ohnmachts- und Angstphänomenen.

Folgt man der Spur von Spiritualität als möglichem Resilienzfaktor, bringt diese Einschätzung die Notwendigkeit mit sich, zu klären, was in diesem Zusammenhang genau unter „Spiritualität“, „Glaube“ oder „Religion“ zu verstehen ist (vgl. Richter 2017, S. 13). Mit Richter muss bei dieser Fragestellung allerdings in Betracht gezogen werden, dass sich wissenschaftliche Forschung und Erkenntnisinteresse diesbezüglich „[a]n den Grenzen des Messbaren“ (Richter 2021) bewegt.

⁴⁰ Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt auch Sedmak 2015, 2016.

7.4.2.4 Der Mehrwert des Bildes von der resilienten Organisation

Der Mehrwert des Bildes von einer resilienten Organisation kann im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung in dreifacher Hinsicht beschrieben werden:

Ein wesentliches Ergebnis dieser Arbeit besteht darin, eine organisationale Schrumpfung nicht mehr einseitig als „existenzgefährdende Katastrophe“ zu bewerten, sondern sie als „normale“, wenn auch schwierige Veränderungssituation zu beschreiben, in der ggf. auch Chancen liegen können. Auch unter solch einem veränderten Blickwinkel bringt die Schrumpfung einer Organisation für die Beteiligten in der Regel eine hohe physische und psychische Belastung sowie Spannungen und Konflikte mit sich und vollzieht sich nicht selten in einem schmerzhaften Abschieds- und Trauerprozess. Dabei ist davon auszugehen, dass resiliente Mitarbeitende, Teams sowie resiliente Organisationen mit ihrer Struktur und Kultur diesen widrigen Umständen besser widerstehen, sie besser aushalten und ggf. besser gestalten können.

Zum Zweiten konnte aufgezeigt werden, dass das Bild von der lernenden Organisation als eine sich ständig im Wandel begriffene fluide Organisation dort ebenfalls an eine Grenze kommt, wo sich jegliche und für die Routinevollzüge notwendige Stabilität auflöst. An dieser Stelle besteht die Gefahr der Verwässerung und Auflösung des grundlegenden Zwecks einer Organisation und damit ihrer Grundaufgaben und ihrer Identität. Deshalb wird vorgeschlagen, das Bild von der lernenden Organisation weiter zu entwickeln hin zum idealtypischen Terminus einer resilienten Organisation. Eine resiliente Organisation kann sich dabei weiterhin als eine lernende Organisation verstehen, in der Lernen im Sinne von Veränderung eine wichtige Perspektive darstellt. In Ergänzung dieser Lernperspektive wird eine in prekären Situationen mitunter notwendige Perspektive des Nicht-Lernens, des Widerstehens und des Aus- und Standhaltens zu berücksichtigen sein. Eine Organisation auf dem Weg zur resilienten Organisation hat demnach einige unterschiedliche Lernaufgaben zu bewältigen. Auf der einen Seite geht es um die Entwicklung und Kultivierung von Kompetenzen wie Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Innovations- und Experimentierfreude, ebenso wie um die Fähigkeit des Verlernens und Loslassens. Auf der anderen Seite geht es um die Stärkung von Stabilität und Widerstandskraft, die Fähigkeit des Festhaltens sowie eine gewisse Immunität gegenüber einem vorschnellen Aufspringen auf vermeintlich aktuelle Trends, was auch für die Tendenz gilt, Organisationen nur um der Veränderung willen zu verändern. Unterstützt werden kann diese Kompetenzentwicklung in der Organisation insbesondere auch durch Wissenserweiterungen über organisationale Schrumpfungsprozesse und eine veränderte Haltungsperspektive, wie sie in dieser Arbeit vorgestellt wurde.

Als dritter Mehrwert ist der Beitrag von Spiritualität und Glaube zur organisationalen Resilienz zu nennen. Spiritualität und Glaube von Mitarbeitenden können in kirchlichen Organisationen wie den hier untersuchten evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtungen als mögliche Resilienzfaktoren im Bereich organisationaler Resilienz angesehen werden und weisen in diesem Zusammenhang exemplarisch auf das Zusammenwirken unterschiedlicher Resilienzebenen in einer Organisation hin (Individuum, Team, Gesamtorganisation). Die Untersuchungsergebnisse deuten darüber hinaus an, dass Spiritualität die in vielen Interviews durchscheinende pragmatisch-gelassene Haltung gegenüber einer in der eigenen Einrichtung erlebten Organisationsschrumpfung konsolidierend beeinflussen kann.

7.5 Zusammenfassung der Diskussion

In den vorangegangenen Abschnitten wurde zunächst die Hypothese diskutiert, dass eine organisationale Schrumpfung unter bestimmten Bedingungen auch positive Aspekte haben und Chancen mit sich bringen kann. Dabei ergeben sich insbesondere aus einer strategischen und proaktiven Konzeptualisierung einer Organisationsschrumpfung Chancen für eine Umgestaltung und Weiterentwicklung der Organisation. Unbeantwortet blieb dabei bisher die Frage, inwieweit eine gänzlich freiwillige Verkleinerung einer Organisation oder ihrer Teile bzw. ein bewusstes Verhindern von Wachstum ein Modell für die Zukunft sein kann. Dies scheint in der in der Organisationsforschung und der bisherigen Praxis noch kaum ins Blickfeld gerückt zu sein.

Auf dem Hintergrund des vorliegenden Datenmaterials konnte die organisationale Schrumpfung als „normaler“ Teil einer organisationalen Entwicklung beschrieben werden. Sie wurde konzipiert als Entwicklung zwischen den Polaritäten von Wachstum und Schrumpfung einerseits sowie von Stabilität und Wandel andererseits, grafisch dargestellt als Ausprägungen in einem Koordinatenkreuz. Innerhalb des durch die Polaritäten gesetzten Rahmens entstehen Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesse, die es auszubalancieren gilt, um einer von Schrumpfung betroffenen Organisation eine Zukunftsperspektive zu eröffnen.

Abschließend wurde die Hypothese vertreten, dass es zur Aufgabe lernender Organisationen gehört, auch das Schrumpfen zu lernen. Von besonderem Gewicht scheint dabei eine generelle Veränderung der Haltung gegenüber einer Organisationsschrumpfung zu sein, indem die Akteure sich in Theorie und Praxis von einem einseitigen Krisenbild verabschieden und organisationale Schrumpfungsprozesse mehr unter dem Aspekt der Notwendigkeit und Chance zu sehen lernen. Als erforderliche Voraussetzung für die konzeptualisierte Integration der organisationalen Schrumpfung als eines möglichen „Normalfalls“ von Organisationsveränderung wurde darüber hinaus die Weiterentwicklung der lernenden

Organisation hin zu einer resilienten Organisation identifiziert. In kirchlichen Organisationen kann dabei die Spiritualität von Mitarbeitenden als ein wesentlicher Resilienzfaktor eingestuft werden.

8 Anreicherungen für Forschung und Praxis

Aus den hier vorgelegten Forschungsergebnissen, den daraus entwickelten Hypothesen, Diskussionsbeiträgen und den theoretischen Anregungen dieser Arbeit ergeben sich einige konkrete Anreicherungen für die weiterführende Organisationsforschung. Diese werden im folgenden Abschnitt (8.1) dargestellt. Den Abschluss der Arbeit bildet anschließend die Erörterung einer Reihe von Anreicherungen für die Praxis (8.2).

8.1 Anreicherungen für die weiterführende Forschung

Für die weiterführende Forschung im Bereich der organisationalen Schrumpfung ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit eine ganze Reihe interessanter Anschlussfragen. Diese beziehen sich auf das Forschungsdesign, auf die vorliegenden Ergebnisse sowie auf den nach wie vor als überschaubar zu charakterisierenden allgemeinen Forschungsstand der organisationalen Schrumpfungsforschung, insbesondere zum Bereich der Nonprofit-Organisationen.

Das vorliegende Forschungsdesign wurde als qualitatives inhaltsanalytisches Verfahren aufgebaut und durchgeführt. Ziel war es, den vielfältigen Facetten organisationaler Schrumpfung qualitativ auf die Spur zu kommen und die subjektiven Deutungen der Betroffenen zu erfassen, mit welchen diese die Schrumpfung ihrer eigenen Organisation beschreiben. Die Datenerhebung wurde über leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden, die einen Schrumpfungsprozess in ihrer jeweiligen Einrichtung bereits hinter sich hatten, durchgeführt. Da sich der Forschungsstand zum Thema als marginal erwies und es aufgrund fehlender wissenschaftlicher Literatur kaum Erkenntnisse über die Schrumpfung von evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtungen gibt, stand neben der Erhebung von subjektiven Deutungen auch die Erhebung von „Fakten-Wissen“ im Zentrum. Aufgrund dieses doppelten Erkenntnisinteresses wurde bei der Datenauswertung auf eine inhaltsanalytische Methode gesetzt. Im Rahmen dieser Auswertung konnte die inhaltsanalytische Kategorienbildung um eine Typenbildung erweitert werden.

Im Anschluss an dieses Setting ergeben sich folgende weiterführende Forschungsfragen:

- Die Interviews wurden aus oben genannten Gründen inhaltsanalytisch ausgewertet. Stattdessen hätte es z.B. auch die Möglichkeit gegeben, mit der Dokumentarischen Methode (vgl. z.B. Nohl 2017; Bohnsack et al. 2013) zu arbeiten und damit besonders den jeweils hinter den formulierten Themen liegenden handlungsleitenden bzw. milieuspezifischen Orientierungsrahmen genauer zu erfassen. Interessant wäre an dieser Stelle auch ein anschließender Vergleich der Ergebnisse, die sich aus den beiden unterschiedlichen Auswertungsmethoden ergeben.
- Grundlage der vorliegenden Untersuchung waren Interviews mit Mitarbeitenden kirchlicher Bildungseinrichtungen, die bereits einen Schrumpfungsprozess hinter sich hatten, die also aus einer retrospektiven Perspektive auf ihre „damalige“ Einrichtungsschrumpfung zurückblickten. Hierzu wären ergänzend zwei interessante weiterführende Untersuchungsvarianten denkbar: zum einen die Untersuchung einer oder mehrerer Organisationen *während* ihres Schrumpfungsprozesses – hier könnte die Forschungsarbeit prozessbegleitend geschehen; zum anderen eine Art Langzeitstudie über eine oder mehrere Organisationen, deren Weg über einen längeren Zeitraum vom Wachsen oder statischen Normalzustand über das Schrumpfen bis hin in eine Konsolidierungs- und ggf. eine weitere Wachstums- oder Schrumpfungsphase begleitet und evaluiert wird. Diese Untersuchungsformen könnten Aufschluss darüber geben, ob und wie sich die Einschätzungen und Deutungen der Schrumpfung im Vergleich zwischen der akuten Schrumpfungsphase und der retrospektiven Sicht im Nachgang der vollzogenen Schrumpfung zueinander verhalten und an welchen Stellen sie divergieren.
- Im Nonprofit-Bereich fehlen bisher außerdem grundlegende statistische Zahlen wie z.B. konkrete Angaben über die Anzahl der geschrumpften Einrichtungen oder die dahinterliegenden Ursachen. Von daher wären jenseits der qualitativen Formate für die Grundlagenforschung in diesem Bereich auch statistische Erhebungen sinnvoll und notwendig.
- Für die Ergebnisse der hier vorgestellten qualitativen Arbeit bietet es sich an, dass sie in eine quantifizierende hypothesenüberprüfende Forschung überführt werden. Damit könnte beispielsweise untersucht werden, in welcher quantitativen Verteilung die herausgearbeiteten Schrumpfungstypen im Feld vorkommen.

Darüber hinaus ergibt sich aus den vorgelegten Ergebnissen und Diskussionsbeiträgen eine ganze Reihe weiterer Fragen, die in weiterführenden Forschungsprozessen aufgegriffen werden könnten:

- Die vorliegenden Ergebnisse sind in ihrer Geltung zunächst einmal begrenzt auf den kirchlichen Erwachsenenbildungsbereich. Es liegt allerdings

der Schluss nahe, dass sie sich zumindest teilweise auch auf andere kirchliche Einrichtungen wie Kirchengemeinden oder auch auf andere Bildungseinrichtungen wie z.B. Volkshochschulen beziehen lassen. Spannend ist an dieser Stelle die offene Frage, ob und inwieweit sie generell für Nonprofit-Organisationen gelten können und ob sich in den Ergebnissen möglicher Folgeuntersuchungen in anderen Forschungsfeldern wie z.B. dem Kultur- oder Sportbereich wesentliche Unterschiede zeigen würden.

- Eine weitere Anschlussfrage ergibt sich aus der Tatsache, dass die Befragten aus den evangelischen Bildungseinrichtungen bis auf eine Ausnahme alle hauptamtlich in ihren Organisationen tätig waren. Da es im Nonprofit-Bereich insgesamt eine sehr große Beteiligung ehrenamtlich Engagierter gibt, ist zu fragen, ob die beiden unterschiedlichen Mitarbeitengruppen ähnliche oder divergierende Sichtweisen bezüglich der Schrumpfung der eigenen Organisation erkennen lassen, worin mögliche Unterschiede bestehen und wie sie erklärt bzw. begründet werden können. Im Anschluss daran wäre zu überprüfen, welche Auswirkungen im Fall unterschiedlicher Sichtweisen diese Unterschiede auf den Schrumpfungsprozess und seine Bewältigung haben könnten.
- Innerkirchlich gesehen ergibt sich zudem die Frage, wie in der Organisationsform „Kirchengemeinde“ mit ihren besonderen Aufgaben (z.B. spirituelles Angebot, Gemeinschaftsbildung, Seelsorge) und ihrer personellen Zusammensetzung (haupt- und nebenamtlich Mitarbeitende aus unterschiedlichen Berufsgruppen, ehrenamtlich Mitarbeitende, Mitglieder in unterschiedlichen Facetten von Kerngemeinde bis hin zu kritisch Distanzierten oder Personen, die zwar nicht ausgetreten, aber nur noch formal Mitglieder sind) die Schrumpfung von Kirchengemeinden und insbesondere der eigenen Gemeinde bewertet wird. Auch hier stellt sich darüber hinaus die Frage nach den (tieferliegenden) Ursachen und Bewältigungsformen.
- Die vorliegende Typenbildung hat insgesamt vier Typen organisationaler Schrumpfung ergeben. Diese beziehen sich in ihren Merkmalsausprägungen auf weniger oder mehr Veränderungsbereitschaft und weniger oder mehr Veränderungsdruck. Ein potenzieller fünfter Typ in Form einer freiwilligen Schrumpfung kommt bei den untersuchten Einrichtungen und damit in der hier vorgestellten Typenbildung nicht vor, kann aber theoretisch konstruiert und bei entsprechender Suche ggf. auch in der organisationalen Schrumpfungspraxis gefunden werden. Somit stellt die Frage nach der Existenz eines freiwilligen Schrumpfungstyps sowie nach evtl. weiteren identifizierbaren Typvarianten eine lohnende Anschlussfrage dar.
- Abschließend stellt sich die Frage, ob die in der Diskussion ausgeführten Hypothesen zu einer veränderten Haltung gegenüber organisationalen

Schrumpfungsprozessen und die sich daraus ergebenden konzeptionell-theoretischen Überlegungen einer künftigen Überprüfung standhalten, ob sie gestärkt, ergänzt oder eventuell widerlegt werden können.

Insgesamt ist es notwendig, dass das Forschungsinteresse im Bereich der organisationalen Schrumpfungsforschung und insbesondere in Bezug auf Nonprofit-Organisationen gestärkt wird. In einer Welt, die ökologisch an ihre Grenzen kommt, in der ökonomisches Wachstumsdenken dazu führt, dass die Ressourcen späterer Generationen verbraucht und viele nicht-ökonomische Bereiche der Gesellschaft in ökonomische Effizienzkatégorien gepresst werden, hat das Schrumpfen, das Lassen und der Gedanke der Nachhaltigkeit mehr Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Forschungsgemeinde verdient. Die Organisationsforschung würde vermutlich davon profitieren, wenn es nach vielen Jahren der Wachstumsforschung und unzähligen Publikationen zu Erfolgsfaktoren wachsender Unternehmen zu einer Phase des Ausbalancierens käme und Forschungsinteressen und Forschungsgelder auch in die hochinteressante und zunehmend relevante organisationale Schrumpfungsforschung fließen würden. Dieses lohnenswerte Feld besteht nach wie vor aus vielen weißen Flecken, die entdeckt, erforscht, beschrieben und ausgestaltet werden wollen.

8.2 Anreicherungen für die Praxis

Im folgenden und letzten Abschnitt wird versucht, die vorliegenden Ergebnisse auf die Organisationspraxis von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung zu beziehen. Darüber hinaus könnten diese Praxisbezüge teilweise auch für andere kirchliche Organisationen und andere Bildungseinrichtungen von Interesse sein.

Ganz allgemein ergeben sich aus den bisherigen Überlegungen Möglichkeiten zur Reflexion der bisherigen Haltung zu organisationalen Schrumpfungsphänomenen und damit gleichzeitig eine Reihe von Ansatzpunkten für einen veränderten Umgang mit diesen Phänomenen in der Praxis der Organisationsentwicklung. Konkrete Reflexionsfragen könnten beispielsweise sein:

- Wird in der Organisation organisationalen Schrumpfungsphänomenen eher mit Respekt oder eher mit (großer) Angst begegnet?
- Wird eine Schrumpfung als Krise oder als normale, wenn auch große Herausforderung angesehen?
- Welche internen und externen Ursachen können für die organisationale Schrumpfung identifiziert werden?
- Wie können bisher (zu stark) gewachsene Arbeitsfelder und Aufgaben einerseits in ihrer Entstehung und in ihrem bisherigen Wert gewürdigt und andererseits bei Bedarf auch wieder auf- oder abgegeben werden?

- Wie können Arbeitsstrukturen, Aufgaben und Schwerpunkte in der Organisation verändert werden, ohne dass dabei der Auftrag der Organisation als grundlegende Orientierung aus dem Blick gerät?

Wie die vorliegende Arbeit aufgezeigt hat, sind eine veränderte Haltung und eine Erweiterung der Wissensbasis bezüglich organisationaler Schrumpfungsprozesse sowie die Weiterentwicklung der Einrichtung hin zu einer resilienten Organisation notwendige mentale Schritte auf dem Weg zu einer differenzierten Sichtweise der Organisationsschrumpfung. In den folgenden Abschnitten werden als praxisrelevante Abrundung dieser Arbeit erste konkrete Ansätze für die Umsetzung dieser drei Aspekte dargestellt und erläutert.

8.2.1 Auf dem Weg zu einer anderen „Schrumpfungshaltung“

Die Veränderungsrichtung hin zu einer neuen Haltung zur organisationalen Schrumpfung wurde im Kapitel 7.4.1 bereits kurz beschrieben und soll hier weiter konkretisiert werden. Es geht um die Entwicklung einer pragmatischen, gelassenen und fürsorglichen Haltung im Umgang mit Schrumpfungphänomenen in der Organisation. Man könnte auch sagen, es geht um einen Lernweg bzw. um eine „gemeinsame Erkenntnissuche“ (vgl. Geißler 2000, S. 47) innerhalb der Organisation und mit den Organisationsmitgliedern hin zu dieser anderen Haltung. Geißler unterscheidet „operatives Anpassungslernen“ (Lernen als Mittel zur Zielerreichung), „strategisches Erschließungslernen“ (Lernen als Erschließung alternativer Optionen in einer unbestimmten Zukunft) und „normatives Identitätswissen“ (Lernen als Weiterentwicklung der kontextunabhängigen und identitätsbildenden normativen Orientierungen) (Geißler 2000, S. 51; vgl. auch Schröder 2004, S. 102 f.). Zieht man dieses Modell des dreistufigen Lernens als Hintergrundfolie für das Lernen in Organisationen heran, kann die Veränderung einer Haltung dem normativen Identitätswissen und damit der dritten und wohl anspruchsvollsten Stufe zugeordnet werden. Aber was genau ist unter einer pragmatischen, gelassenen und fürsorglichen Haltung im Umgang mit organisationalen Schrumpfungsprozessen zu verstehen? Im Folgenden werden diese drei Aspekte genauer skizziert.

Pragmatischer Umgang

Hier empfiehlt es sich, beginnende Schrumpfungstendenzen möglichst offen wahrzunehmen und zu analysieren und, wo möglich, präventiv zu handeln, um Schaden zu begrenzen und künftige Handlungsoptionen so vielfältig wie möglich zu erhalten. Es kann in diesem Zusammenhang auch darum gehen, Entscheidungen zu treffen, was künftig zu lassen ist und wie mit den Konsequenzen umgegangen werden soll.

Der pragmatische Umgang soll so weit wie möglich von Vernunft bestimmt, zielorientiert und sachlich fundiert sein sowie geprägt von sinnvoller Planung und Beteiligung.

Gelassener Umgang

Ein gelassener Umgang kann dazu beitragen, aufgeregten Aktionismus ebenso wie das Aussitzen notwendiger Entscheidungen zu vermeiden. Voraussetzung für eine gewisse Gelassenheit ist die nötige Distanz und Distanzierungsfähigkeit in und zur eigenen Organisation. In Anlehnung an die von Arnold und Siebert (2003, S. 21) genannte „pragmatische Gelassenheit“, die Geißler (2000) auch im Rahmen organisations-didaktischer Maßnahmen empfiehlt, weil sie „nicht nur handlungsleitend ist, sondern auch zum ‘Unterlassungshandeln’ auffordert“ (Arnold und Siebert 2003, S. 21; Geißler 2000, S. 265), kann sich auch eine schrumpfende Organisation gewissermaßen gelassen auf ihre Zukunft hin entwickeln.

Voraussetzung dafür ist das „Lassen-Können“, das Schöffter (Schöffter 1998a) in sieben Aspekte aufschlüsselt:

Abb. 42: Kompetenzen des „Lassen-Könnens“

*Los-lassen können	Überwindung der Abhängigkeit von alten Sicherheiten
*Ver-lassen können	alte, gebahnte Wege verlassen, um neue Wege zu gehen
*Zu-lassen können	ungewohnten Perspektiven und Sichtweisen Raum geben
*Ab-lassen können	ritualisierten Aktivitätsdrang zum Abklingen bringen
*Aus-lassen können	Mut zur Lücke, zur diskontinuierlichen Entwicklung aufbringen
*Sich ein-lassen können	frei werden für unübersehbare Entwicklungen
Und auf einer übergeordneten Ebene:	
** <i>Gelassenheit</i> als Kompetenz des „Lassen-Könnens“	ein neues Verhältnis zum problematisch gewordenen und problemverstärkenden Sicherheits- bzw. Kontrollbedürfnis aufbauen

(Quelle: aus Schöffter 1998a, S. 17)

Hier wird aus erwachsenenpädagogischer Sicht plastisch beschrieben, was im organisationspädagogischen Bereich mit dem gelassenen Umgang mit einer organisationalen Schrumpfung gemeint ist, wobei gleichzeitig eine enge Verbindung von Gelassenheit und Lassen(-Können) deutlich wird.

Fürsorglicher Umgang

Gerade in organisationalen Schrumpfungsprozessen geht es darum, neben dem zweckrationalen Aspekt (pragmatischer Umgang) auch den wertrationalen Aspekt im Blick zu behalten. Geißler formuliert diesen Zusammenhang wie folgt:

„Neben dieser zweckrationalen steht die *wertrationale* Betrachtung, die notwendig ist, weil im Rahmen von Zweckrationalität die obersten Ziele nicht begründet werden können. Sie machen eine Selbstbesinnung auf diejenigen Werte bzw. Wertquellen notwendig, die für den einzelnen und für die Gemeinschaft von Bedeutung sind, also übergeordnete Werte und Normen, zwischenmenschliche Bindungen, ästhetisches Erleben und Kritik.“ (Geißler 2000, S. 52; Hervorh. i.O.)

Für Geißler (ebd. S. 264) hat eine auf „Sympathie und Fürsorglichkeit beruhende persönliche Beziehung“ zu den Menschen im intervenierten System eine große Bedeutung. Daran anschließend und in Erweiterung dieser Aussage kann in einem schrumpfenden System von der Notwendigkeit eines mehrfachen fürsorglichen Blicks ausgegangen werden. Neben einem fürsorglichen Umgang der von außen Intervenierenden mit den Menschen in der betroffenen Organisation bedarf es eines möglichst fürsorglichen Umgangs aller Betroffenen in der Organisation untereinander, insbesondere im Verhältnis der Leitung zu den Mitarbeitenden, sowie aller Beteiligten mit sich selbst als Teil der betroffenen Organisation.

8.2.2 Die Wissensbasis erweitern

Die oben beschriebene Haltungsveränderung kann durch eine Erweiterung der Wissensbasis befördert werden. Inzwischen gibt es eine ganze Reihe von Erkenntnissen bzw. Theorien, die eine differenzierte Sicht auf das Schrumpfen einer Organisation unterstützen und die dabei ablaufenden Prozesse transparenter machen. Dieses Wissen gilt es in die Organisation so einzuspeisen, dass es zu einem expliziten Wissensbestand der Organisation und ihrer Mitglieder wird. Die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis kann dazu beitragen, einer unnötigen Organisationsschrumpfung vorzubeugen (präventiver Aspekt) oder eine unabwendbare bzw. bereits laufende Schrumpfung schadensärmer zu bewältigen. Vor allem in folgenden zwei Bereichen kann die organisationale Wissensbasis erweitert werden.

Erkenntnisse aus der Schrumpfungstheorie ergänzen

Hier sind zunächst die grundlegenden Erkenntnisse über das Zustandekommen von Schrumpfungen in Organisationen zu nennen. Cameron (vgl. Cameron 1983; Cameron und Zammuto 1983) hat z.B. schon früh den Einfluss von destabilisierenden externen und internen Gründen analysiert. Hannan und Freeman (1984) haben die zunehmende Trägheit von älter werdenden Organisationen erkannt und in Beziehung zur organisationalen Schrumpfung gesetzt. Und auch der Ansatz der Pfadabhängigkeit (Schreyögg 2013) kann als eine mögliche

Antwort auf die Frage nach den Ursachen organisationaler Schrumpfung herangezogen werden. Neben den Erkenntnissen, die der Stand der Forschung⁴¹ beithält, ist auf die Ergebnisse dieser Untersuchung zu verweisen. Hier wurden vier zentrale Merkmale einer Schrumpfung herausgearbeitet (Reduktionen, Kompensationsstrategien, Spannungen und Konflikte sowie Auswirkungen auf Mitarbeitende), es wurde vertiefend zu den Gründen der Schrumpfung geforscht, ein Phasenmodell der Schrumpfung aus den untersuchten Fällen extrahiert und der Ablauf von Schrumpfungen in Form von Schrumpfungsketten beschrieben. Als wesentliches Ergebnis konnten vier Ideal-Typen organisationaler Schrumpfung aus dem Datenmaterial der Untersuchung herausgearbeitet werden (schleichend, anpassend, neuausrichtend, erzwungen). Ebenfalls hilfreich können die Erkenntnisse zu den Haltungen der Befragten dieser Untersuchung sein. Sie können eine grundsätzliche Veränderung der Haltung in diesem Bereich weg von einem einseitigen Bild der Schrumpfung als Krise oder Katastrophe hin zu deren Einschätzung als Notwendigkeit oder gar Chance unterstützen.

Organisationale Schrumpfung als Strategie entdecken

Der praktische und aktive Umgang mit einer Schrumpfung kann bedeuten, sie strategisch zu nutzen. So kann z.B. ein problematischer Arbeitsbereich „weggeschrumpft“ und damit Organisationsballast abgeworfen werden. Ein weiterer Effekt kann eine realistische Standortbestimmung der Organisation im Rahmen eines beginnenden oder laufenden Schrumpfungsprozesses sein. Dabei geht es um eine nüchterne Selbstreflexion, in der möglichst offen und umfassend eine Ressourcen-, sowie eine Stärken- und Schwächenanalyse betrieben wird. In diesem Zusammenhang können auch die Gründe der Schrumpfung identifiziert und, wenn es sich um interne Gründe handelt, ggf. beseitigt oder entschärft werden.

Die Schrumpfung der Organisation kann darüber hinaus den Weg zu einer Konzentration der Aufgaben und damit zu einer Profilbildung der Einrichtung ermöglichen. Beispielsweise führt ein in „guten“ Jahren toleriertes „Ausfransen“ und additives Ausweiten der Aufgaben immer wieder zu einer Art von organisationalem Wildwuchs, der den Kernauftrag einer Organisation verwässern oder verschleiern kann. Ein Schrumpfungsprozess bietet hier die Möglichkeit der notwendigen Priorisierung und Konzentration auf das Wesentliche.

Organisationen, die träge (vgl. Kieser 2002) und in die Jahre gekommen oder durch andere Gründe einem umfangreichen und dringlichen Schrumpfungsprozess ausgesetzt sind, können durch die Schrumpfung entscheidende Impulse zur

⁴¹ Diese Ausführungen zeigen nur einige Beispiele aus dem Wissensbestand über die organisationale Schrumpfung. Weitere Erkenntnisse ergeben sich aus den Recherchen zum Forschungsstand; siehe Kap. 2.

Veränderung und, wie diese Untersuchung zeigt, zu einer Neuausrichtung erhalten. Damit kann u.U. gerade durch Schrumpfung der Existenz der Einrichtung gesichert werden.

8.2.3 Auf dem Weg zu einer resilienten Organisation

Zu den genannten Anreicherungen für die Praxis gehört abschließend die Beschreibung einiger konkreter Schritte, die auf dem Weg von einer lernenden zu einer resilienten Organisation von Bedeutung sein können. Dabei geht es im Wesentlichen um folgende drei Punkte: Die Organisation zur Reflexivität anregen, eine fehlerfreundliche Organisationskultur anstreben und die institutionelle Varietät fördern.

Eine reflexive Organisation werden

Für das praxisgerechte Balancieren der Organisation zwischen den Polaritäten Wachstum – Schrumpfung und Wandel – Stabilität gibt es bisher weder ausgereifte Praxismodelle noch ausgewertete Erfahrungen. Allerdings gibt es Anschlussmöglichkeiten an aktuelle Theoriebeiträge, auf die sich ein noch zu entwickelndes Praxismodell beziehen kann.

Zu denken ist hier zunächst einmal an den Bereich des Risikomanagements, wie es z.B. für Verbände vorgelegt wurde (Heilmair 2009). Bemerkenswert und besonders anschlussfähig ist hier weniger der systematisch-strukturierte Ansatz des Risiko-„Managements“, sondern vielmehr die damit einhergehende Sensibilisierung der Mitarbeitenden und vor allem der Leitenden in einer Organisation für das Chancen- und Risikopotential, das in der Organisation selbst und aus der Umwelt heraus entsteht. Ebenfalls anschlussfähig sind die Überlegungen an die bereits oben genannten Ausführungen von Schreyögg zu Wandel und Stabilität. Er regt an, den „Sonderfall“ Routine und Stabilität gewissermaßen unter Dauerbeobachtung zu stellen und ein „Kompetenzmonitoring“ (Schreyögg und Geiger 2016, 420 f.) in der Organisation einzuführen.

Ähnlich, nur nicht auf Kompetenzen beschränkt, beschreiben Schirmer et al. (Schirmer et al. 2012) ihr Konzept von Innovationsfähigkeit durch Reflexivität. Dabei geht es darum,

„institutionalisierte Regeln, Praktiken und Verfahren, konkret Managementinstrumente in Organisationen, in den Blick [zu nehmen], die den innovativen Gebrauch von Ressourcen unterstützen und Tendenzen der Verriegelung, Trägheit oder Hysterese im Gebrauch der Ressourcen einer Reflexion zugänglich machen.“ (Schirmer et al. 2012, S. 23; Hervorh. i.O.)

Insgesamt gesehen zeigen diese Überlegungen in eine Richtung, die neben dem Wandel bzw. der Innovation auch das Bewährte und Stabilisierende in einer Organisation in gewisser Weise ernst nimmt, auch wenn der Fokus weiter auf der Fähigkeit zur Veränderung zu liegen scheint. Dabei erweist sich der reflexive

Ansatz im Sinne einer sich selbst beobachtenden Organisation sowohl in Schreyögg's Monitoring-Konzept als auch in Schirmers Reflexivitäts-Konzept als vielversprechend. Moldaschl und Manger sprechen in dem Zusammenhang von einer „institutionellen Reflexivität“ (Moldaschl und Manger 2016, S. 1), wobei Reflexivität als Eigenschaft verstanden wird und von Reflexion als Tätigkeit zu unterscheiden ist (Moldaschl und Manger 2016, S. 20).

Eine sich in dieser Weise ausrichtende reflexive Organisation könnte gewissermaßen mit einer doppelten Blickrichtung operieren. Ein Blick wäre ganz nach innen gerichtet. Dabei würde es darum gehen, Beobachtungs-, Wahrnehmungs- und Reflexionsmöglichkeiten in allen Bereichen der Organisation einzurichten, woran sich möglichst viele Mitarbeitende sowie die Leitenden beteiligen. Gegenstand dieser gemeinsamen „Einsicht“ könnten alle maßgeblichen Entscheidungen, Abläufe, Strukturen usw. sowie der Umgang mit aktuellen Problemlagen und Herausforderungen sein. Die Grundlage der gemeinsamen Reflexion wäre dann die Frage nach der Angemessenheit und Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Organisationshandelns. Daneben wäre der zweite Blick ganz nach außen gerichtet. Hier ginge es besonders darum, die Organisationsumwelt in ihren Facetten wahrzunehmen, also die Veränderungen, die An- und Herausforderungen zu erkennen, die von dort aus auf die Organisation zukommen und von dieser bewältigt und möglichst auch antizipiert werden sollten. Damit dieser doppelte Blick von vielen Akteuren der Organisation immer wieder eingenommen werden kann, ist es hilfreich, neben einer grundlegenden Sensibilisierung vielfältige und regelmäßige Austausch- und Diskursorte sowie eine fehler- und kritikfreundliche Organisationskultur in der Organisation zu etablieren.

Eine fehlerfreundliche Organisationskultur anstreben

Obwohl sich die Gründe einer organisationalen Schrumpfung in der Regel aus einem Mix aus externen und internen Gründen zusammensetzen, besteht in betroffenen Organisationen immer die Gefahr, dass die Ursachen einseitig ins „Außen“ projiziert werden, um damit möglicherweise sich selbst aus der eigenen Verantwortung zu entlassen. Oder sie werden einseitig nur im „Inneren“ der Organisation gesucht und damit unüberlegt dem Versagen von Personen zugeschrieben. In solchen Fällen kommt es häufig vor, dass Schuldgefühle entstehen. Statt einer individualisierenden und damit oft verkürzten Schuldzuweisung geht es vielmehr um eine saubere Fehleranalyse und – als Voraussetzung dafür – um die Entwicklung einer fehlerfreundlichen Organisationskultur. Wesentlich ist dabei, dass es die Erlaubnis und das Vertrauen in der Organisation gibt, immer wieder selbstkritisch und wertschätzend zugleich auf das eigene Tun und Lassen zu blicken und darüber offen zu kommunizieren. Geramanis und Hermann sprechen in diesem Zusammenhang davon, „[d]em Scheitern eine Bühne [zu] geben“ und eine Kultur zu entwickeln, die ein „produktives Scheitern“ zulässt

(Geramanis und Hermann 2016, S. 28). Gemeint ist damit ein „lobenswertes, intelligentes Scheitern“, zu dem es kommt, wenn neue Ideen und zukunftsgerichtete Experimente nicht oder nicht unmittelbar zu den gewünschten Ergebnissen führen und so zur Lernanregung werden (Geramanis und Hermann 2016, S. 29). Eine „resilienzzentrierte Führung“ hat ihrer Ansicht nach deshalb die Aufgabe,

„Mitarbeitenden die Angst vor dem Scheitern [zu] nehmen und mittels Experimenten lobenswertes und intelligentes Scheitern [zu] provozieren.“

(Geramanis und Hermann 2016, S. 29)

Institutionelle Varietät fördern

Einen weiteren Ansatzpunkt zur Förderung organisationaler Resilienz stellt die „institutionelle Varietät“ dar (vgl. Geramanis und Hermann 2016, S. 23). Dahinter steht die Überlegung, dass Varietät in ganz unterschiedlichen Bereichen einer Organisation die Resilienz fördert, zu viel Homogenität dagegen diese eher schwächt, denn wenn in der Organisation „zu viel vom Selben“ vorhanden ist, werden damit nur viele einander sehr ähnliche Denk- und Verhaltensweisen produziert. Das hat zur Folge, dass viele darüber hinaus mögliche Denk- und Handlungsoptionen keinen Eingang ins Ressourcenrepertoire der Organisation finden. Gleichzeitig erschwert zu viel Gleichheit organisationsinterne Reibungen und Auseinandersetzungen, die die Basis künftiger Innovation darstellen. Geramanis und Hermann beschreiben auf diesem Hintergrund vier wichtige Gestaltungsfelder, in denen die Binnenvarietät einer Organisation besonders gefördert werden sollte:

Kultivierung biografischer Vielfalt – dahinter steht die Erkenntnis, dass in der Unterschiedlichkeit und Vielfältigkeit der Mitarbeitenden (z.B. unterschiedliche Ausbildungen, Kulturen, Erfahrungen, Prägungen) ein großes Repertoire für das Verhalten der gesamten Organisation steckt (Geramanis und Hermann 2016, S. 23).

Übereffizienz abbauen – dahinter steht die Erfahrung, dass im ursprünglich sinnvollen Streben nach Effektivität und Effizienz der Effizienzgedanke so überhandgenommen hat, dass in vielen Organisationen inzwischen ein problematisches Übermaß an Effizienz herrscht. Bei diesem Effizienzwettkampf drohen andere Eigenschaften wie z.B. die Pufferfähigkeit oder Widerstandskraft unterzugehen. Dabei wird verkannt, dass die einseitige und übermäßige Betonung von Effizienz zur Instabilität des Systems führen kann (Geramanis und Hermann 2016, S. 20). Stattdessen kann durch eine Reduktion der Übereffizienz die Varietät in der Organisation erhöht werden (z.B. wird durch Abbau der Regelungsdichte die Autonomie und Selbstorganisation erhöht und ggf. mehr Verantwortung übernommen) (Geramanis und Hermann 2016, S. 25).

Selbstregulation in der Organisation fördern – Selbstregulation der Organisation und in der Organisation können als wichtige Faktoren zur Vitalitätserhaltung der

Organisation bei kritischen Störungen angesehen werden (Geramanis und Hermann 2016, S. 22). Voraussetzung für eine möglichst große Selbstregulation ist, wie oben erwähnt, der Abbau von Regelungen bzw. die Verringerung der Regelungsdichte. Erst dadurch wird die Eigenverantwortung der Beteiligten gestärkt und damit gewissermaßen aus Unsicherheit Sicherheit geschaffen.⁴² Durch das Fehlen von Anweisungen oder Regeln muss auf die eigene Urteils- und Entscheidungskraft gesetzt werden. Und „[d]ies führt zu einer Erhöhung der Wirk- und Handlungsmöglichkeiten des Systems, was dessen Störungsabsorptionsfähigkeit verbessert“ (Geramanis und Hermann 2016, S. 23).

Potentialentfaltung fördern – eine Personal- und Teamentwicklung, die die Entwicklung der Mitarbeitenden-Potentiale fördert, ihre offensichtlichen Stärken stärkt und ihre verborgenen Talente ans Licht bringt, unterstützt die individuelle und organisationale Fähigkeit zur Selbstregulation. Dabei können Zutrauen und Loslassen als mächtige Treiber der Potenzialentfaltung angesehen werden (Geramanis und Hermann 2016, S. 26). In diesem Bereich sind insbesondere die Führungskräfte angesprochen. Wenn sie von ihrer grundsätzlichen Haltung her einen Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen, der eher zutraut, statt zu bevormunden, und eher loslässt, statt zu disziplinieren, kann das Führungskräfte entlasten und Mitarbeitende motivieren, mitzudenken und Verantwortung zu übernehmen (Geramanis und Hermann 2016, S. 26).

⁴² Vgl. Geramanis und Hermann 2016, S. 22 f.; dort werden diverse Untersuchungsbeispiele und Experimente vorgestellt, die diese These erhärten.

Literaturverzeichnis

- Abel, Peter (2014): Fusion zwischen Zwang und Freiheit. In: Stefan Jung (Hg.): Fusion und Kooperation in Kirche und Diakonie. Göttingen: V & R Unipress, S. 111–125.
- Abels, Heinz (2010): Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abels, Heinz (2012): Interaktionismus. In: Ullrich Bauer, Uwe H. Bittlingmayer und Albert Scherr (Hg.): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 405–421.
- Ahlheim, Klaus (1982): Zwischen Arbeiterbildung und Mission. Beispiele und Probleme protestantischer Erwachsenenbildung und ihrer Theorie in der Weimarer Republik und nach 1945. Stuttgart: Alektor-Verlag.
- Ahlheim, Klaus (1995): Die Anstöße Heinz - Joachim Heydorns für die evangelische Erwachsenenbildung. In: Peter Euler (Hg.): Kritische Bildungstheorie. Zur Aktualität Heinz-Joachim Heydorns. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag, S. 87–100.
- Ahrens, Petra-Angela (2022): Kirchenaustritte seit 2018: Wege und Anlässe. Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung. Baden-Baden: Nomos.
- Aktouf, Omar (1985): Wie Manager und Arbeiter sich selbst und einander in Organisationen sehen. In: *OrganisationsEntwicklung*, S. 27–50.
- Albert, Stuart; Whetten, David A. (1985): Organizational identity. In: *Research in Organizational Behavior* 7, S. 263–295.
- Aldrich, Howard E.; Auster, Ellen R. (1986): Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. In: *Research in Organizational Behavior* 8, S. 165–198.
- Alke, Matthias (2014): Aufbruch zum Neuen? Generationenwechsel in der Weiterbildung aus einer organisationspädagogischen Perspektive am Beispiel von Bildungswerken in freier Trägerschaft. In: Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer und Jörg Schwarz (Hg.): Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 173–182.
- Anheier, Helmut K.; Salamon, Lester M. (1993): Die Internationale Systematik der Nonprofit-Organisationen. In: Rudolph Bauer und Helmut K. Anheier (Hg.): Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem neuen Europa. Rheinfelden: Schäuble, S. 1–16.
- Appelt, Doreen (2016): Sensemaking und Sensegiving in der Sanierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Armenakis, Achilles A.; Fredenberger, William B. (1998): Diagnostic Practices of Turnaround Change Agents. In: David J. Ketchen (Hg.): Turnaround research. Past accomplishments and future challenges. Stamford, Conn.: JAI Press (Advances in applied business strategy, 5, 1998), S. 39–55.
- Arnold, Rolf; Siebert, Horst (2003): Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. 4., unveränd. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.
- Bachert, Robert; Vahs, Dietmar (2007): Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bandura, Albert; Verres, Rolf; Kober, Hainer (Hg.) (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. 1. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Barth, Florian; Bauer, Annemarie (2019): Eine diakonische Gemeinde macht ein Sabbatjahr. DWI-Jahrbuch – Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre, Bd. 46, S. 39–49.
Online verfügbar unter <https://doi.org/10.11588/dwjb.2019.46>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Baumann, Franziska (2014): Evangelische Erwachsenenbildung im Kontext öffentlicher Weiterbildung - Eine Regionalanalyse. In: *forum erwachsenenbildung* 2014 (3), S. 10–11.
- Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth (2010): Organisation. Theorie und Gestaltung. 4., neubearb. u. erw. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH (UTB M).
- Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2016): Strategisches Management. 8., überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK.
- Becher, Martin; Hanneforth, Grit; Staffa, Christian (2015): „Geh denken“. Anforderungsprofil für evangelische politische Bildungsarbeit zu Diskriminierung und Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. In: *forum erwachsenenbildung* (2), S. 23–26.
- Bedford-Strohm, Heinrich (Hg.) (2015): Vernetzte Vielfalt. Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung; die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft. Evangelische Kirche in Deutschland. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Beer, Wolfgang (2002): Der andere Blick - Marketingstrategien für die Erwachsenenbildung. In: Hannelore Bastian, Wolfgang Beer und Jörg Knoll (Hg.): Pädagogisch denken - wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 25–42.
- Bergold, Ralph; Gieseke, Wiltrud; Hohmann, Reinhard; Seiverth, Andreas (Hg.) (2000): Pädagogische Professionalität und Berufseinführung. Abschlußbericht zum Projekt „Entwicklung und Erprobung eines Berufseinführungskonzepts für hauptberufliche Erwachsenenbildner, -innen“. Ein Modell aufgabenorientierter Reflexion und Einübung in das Berufshandeln der evangelischen und katholischen Erwachsenenbildung. Recklinghausen: Bitter.
- Bergt, Torsten (2011): Wenn die Führung noch im Damals lebt. Probleme mit der Führung im Kontext schnell wachsender Organisationen. In: Michael Göhlich, Susanne Maria Weber, Christiane Schiersmann und Andreas Schröer (Hg.): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Organisation und Pädagogik, Band 11), S. 155–165.
- Bergt, Torsten (2012): Schnell wachsende Organisationen. Zur Mannigfaltigkeit einer begrifflichen Einheit. Norderstedt: GRIN Verlag GmbH.
- Berner, Samuel (1999): Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau. St. Gallen.
Online verfügbar unter <https://www.econbiz.de/Record/reaktionen-der-verbleibenden-auf-einen-personalabbau-berner-samuel/10004550616>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Beyer, Jürgen (2006): Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel. Frankfurt am Main u.a.: Campus-Verlag.
- Bibeault, Donald B. (1998): Corporate turnaround. How managers turn losers into winners! Washington, DC: Beard Books.
- Bieberbach, Florian (2001): Die optimale Größe und Struktur von Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bischof, Marco (2000): Wachstum und Schrumpfung in Biologie, Medizin und Biophysik. In: Frithjof Hager und Werner Schenkel (Hg.): Schrumpfungen. Chancen für ein anderes Wachstum; ein Diskurs der Natur- und Sozialwissenschaften. Berlin: Springer, S. 125–135.

- Blanke, Peter (2015): Entwicklung der Organisation der Evangelischen Erwachsenenbildung in Niedersachsen. In: Evangelische Erwachsenenbildung Niedersachsen (Hg.): Jahrbuch 34. 2014/2015 50 Jahre EEB Niedersachsen, S. 10–11.
- Blumer, Herber (2013): Symbolischer Interaktionismus. Aufsätze zu einer Wissenschaft der Interpretation. Hrsgg. v. Heinz Bude und Michael Dellwing, 1. Aufl. Berlin: Suhrkamp.
- Boger, Miriam; Kleint, Steffen; Schirrmacher, Freimut (Hg.) (2022): Familienreligiosität im Bildungshandeln. Theorie - Empirie - Praxis. Unter Mitarbeit von Saida Aderras, Fahed Al-Janabi, Andrea Braner, Beate Brauckhoff, Michael Domsen, Christel Gärtner et al. Münster: Waxmann.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhm, Stephan (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arnd-Michael (Hg.) (2013): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Brauer-Noss, Stefanie (2017): Unter Druck: Kirchenreform aus der Leitungsperspektive. Eine empirische Studie zu drei evangelischen Landeskirchen. 1. Auflage. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Broweleit, Tobias (2014): Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen. Dortmund.
Online verfügbar unter <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/34080/1/Dissertation.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Bubmann, Peter; Hofmann, Beate (2011): Zum Verhältnis von Gemeindepädagogik und Evangelischer Erwachsenenbildung. In: *Praxis Gemeindepädagogik* 2011 (04), 65 ff.
- Bubmann, Peter; Keßler, Hildrun; Mulia, Christian; Oesselmann, Dirk; Piroth, Nicole; Steinhäuser, Martin (Hg.) (2019): Gemeindepädagogik. 2nd revised, expanded edition with a bibliography. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Büchel, Karola; Eichhorn, Felix; Fleige, Marion; Gieseke, Wiltrud; Graeser, Nadja; Hinz, Ottmar et al. (Hg.) (2018): Kulturelle Bildung in der Evangelischen Erwachsenenbildung. Münster: Waxmann.
- Bücker, Nicola; Fleige, Marion; Seiverth, Andreas (2017): Evangelische Erwachsenenbildung in der Evangelischen Bildungsberichterstattung. Konzeptionelle Begründungen und empirische Umsetzung unter besonderer Berücksichtigung eines neu entwickelten Kategoriensystems zur Anbietererfassung. Comenius-Institut.
Online verfügbar unter https://jimdo-storage.global.ssl.fastly.net/file/404931fb-62d3-495d-a34f-0ae9d57bbdaa/B_F_S.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Bücker, Nicola; Seiverth, Andreas (2019): Evangelische Erwachsenenbildung. Empirische Befunde und Perspektiven. 1. Auflage. Hg. v. Comenius-Institut. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Buttler, Gottfried (Hg.) (1980): Lernen und Handeln. Bausteine zu einer Konzeption Evangelischer Erwachsenenbildung. Hrsg. v. Gottfried Buttler [u. a.]. Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung. Karlsruhe: DEAE.
- Cameron, Kim (1983): Strategic Responses to Conditions of Decline: Higher Education and the Private Sector. In: *The journal of higher education* Vol. 54, No. 4 (Jul.-Aug., 1983), S. 359–380.
- Cameron, Kim; Whetten, David A.; Myung, U. Kim (1987a): Organizational Dysfunctions of Decline. In: *The Academy of Management Journal* Vol. 30, No 1 (Mar. 1987), S. 126–138.

- Cameron, Kim; Zammuto, Raymond (1983): Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline. In: *Human Resource Management* 1983, Vol. 22 (4), S. 359–375.
- Cameron, Kim S.; Kim, Myung U.; Whetten, David A. (1987b): Organizational Effects of Decline and Turbulence. In: *Administrative science quarterly* 32 (2), S. 222–240.
- Carroll, Glenn R. (1983): A stochastic model of organizational mortality: Review and reanalysis. In: *Social Science Research* 12 (4), S. 303–329.
- Carroll, Glenn R. (1987): Publish and perish. The organizational ecology of newspaper industries. Greenwich, Conn.: JAI Press (Monographs in organizational behavior and industrial relations, 8).
- Carroll, Glenn R. (Hg.) (1988): Ecological models of organizations. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- Coombs, W. Timothy (2007): Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding. 2. ed. Los Angeles: SAGE.
- Cronenberg, Birgit (2020): Organisationen digital und resilient transformieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Curtis, Elizabeth; Litwic, Anna; Cooper, Cyrus; Dennison, Elaine (2015): Determinants of Muscle and Bone Aging. In: *Journal of cellular physiology* 230 (11), S. 2618–2625.
- Daly, Herman (2009): Steady-State-Ökonomie - Ein Wirtschaftssystem des langfristigen Gleichgewichts. In: *Zeitschrift für Sozialökonomie* 46 (162/163), S. 39–42.
- DEAE (2013): Evangelische Erwachsenenbildung - Ein Auftrag der Kirche (1983). In: Andreas Seiverth (Hg.): Jahrbuch Evangelische Erwachsenenbildung (JEEB). [2011/2012]. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 355–364.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hg.) (2018): Evangelische Erwachsenenbildung in der Bundesrepublik Deutschland 2015.
Online verfügbar unter <http://www.deae.de/Archiv/Statistik/Statistik2015/DEAEPortrtBRDAlleEinrichtungstypen2015.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hg.) (2019): Evangelische Erwachsenenbildung in der Bundesrepublik Deutschland 2019.
Online verfügbar unter http://www.deae.de/Archiv/Statistik/Statistik2019/DEAE_Portrait_BRD_BJ2019_web.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Deutsches Klima-Konsortium (Hg.) (2022): Was wir heute übers Klima wissen. Basisfakten zum Klimawandel, die in der Wissenschaft unumstritten sind.
Online verfügbar unter https://www.deutsches-klima-konsortium.de/fileadmin/user_upload/pdfs/Publikationen_DKK/2022_basisfakten-klimawandel-print.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Diederichs, Tamara (2022): Stimmen der Erwachsenenbildung im Prozess der Ausdifferenzierung pädagogischer Organisationsforschung. In: Anke Grotluschen, Bernd Käßlinger und Gabriele Molzberger (Hg.): 50 Jahre Sektion Erwachsenenbildung in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Opladen, Berlin: Verlag Barbara Budrich, S. 129–142.
- Dollhausen, Karin (Hg.) (2007): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Dollhausen, Karin (Hg.) (2010): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

- Doyé, Götz (2011): Bildung und Mission. Zwei gemeindepädagogische Perspektiven einer Kirche im 21. Jahrhundert. In: *Praxis Gemeindepädagogik* 64 (2), S. 60–63.
- Dreber, Oliver (2021): Wirksame Führung bedeutet Haltung zeigen. Im Einklang aus innerer & äußerer Haltung zur authentischen Führungspersönlichkeit reifen. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.
- Droß, Patrick J. (2013): Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor. April 2013. Berlin: WZB.
Online verfügbar unter <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/v13-301.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M.; Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: *Administrative science quarterly* 39 (2), S. 239.
- Ebert, Christhard; Pompe, Hans-Hermann; Alex, Martin (Hg.) (2014): Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region - Kooperation - Mission. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Echarti, Nicolas; Huntemann, Hella; Lux, Thomas; Reichert, Elisabeth (2022): Statistik 2020 Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung. Hg. v. Comenius-Institut und DEAE.
Online verfügbar unter http://www.deae.de/Archiv/Statistik/Statistik2020/DEAE_Statistik_Standard_BRD_BJ2020.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Elbe, Martin; Peters, Sibylle (2012): Organisationsformen, Strukturen und Prozesse. Studienbrief OE0220 (Masterstudiengang Organisationsentwicklung). Hg. v. Technische Universität Kaiserslautern. Distance and Independent Studies Center. Kaiserslautern.
- Elsenbast, Volker; Fischer, Dietlind; Schöll, Albrecht; Spann, Matthias (2008): Evangelische Bildungsberichterstattung Studie zur Machbarkeit. Hg. v. Comenius-Institut [Hrsg.]. Münster.
Online verfügbar unter <https://d-nb.info/1054169373/34>, zuletzt geprüft am 01.09.2023.
- Enerdata (Hg.) (2023): Globales Energie- und Klimastatistik-Jahrbuch 2023. Gesamter Energieverbrauch. Online verfügbar unter <https://energiestatistik.enerdata.net/gesamtenergie/welt-verbrauch-statistik.html>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- EU-Parlament (Hg.) (2023): Abfallwirtschaft in der EU: Zahlen und Fakten.
Online verfügbar unter <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/society/20180328STO00751/abfallwirtschaft-in-der-eu-zahlen-und-fakten>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Evangelische Kirche in Deutschland (2007): Wandeln und gestalten - EKD-Texte 87. Missionarische Chancen und Aufgaben der evangelischen Kirche in ländlichen Räumen. Hg. v. Evangelische Kirche in Deutschland. Hannover.
- Evangelische Kirche in Deutschland (2019): Kirche im Umbruch. Hannover: EKD, Evangelische Kirche in Deutschland.
Online verfügbar unter https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Kirche-im-Umbruch-2019.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Evangelische Kirche in Deutschland (2022): Anhaltender Mitgliederverlust: EKD betreibt Ursachenforschung. Pressemitteilung. Hg. v. EKD.
Online verfügbar unter <https://www.ekd.de/ekd-veroeffentlicht-mitgliederzahlen-2021-71959.htm>, zuletzt aktualisiert am 09.03.2022, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (2018): Kirchenverfassung der EKM.
Online verfügbar unter <https://www.kirchenrecht-ekm.de/pdf/9618.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.

- Evangelische Kirche in Westfalen (Hg.) (2010): Gemeinsam neue Wege gehen – Kirchengemeinden auf dem Weg in die Vereinigung.
Online verfügbar unter <https://www.kirchenrecht-westfalen.de/begruendung/40855.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (Hg.) (2023): Landesstellenplanung. Kirchliche Arbeit der Zukunft gestalten.
Online verfügbar unter <https://landesstellenplanung-elkb.de/informieren/personalprognose/>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Evangelisch-Lutherische Kirchen in Bayern (2017): Profil und Konzentration. München.
Online verfügbar unter https://puk.bayern-evangelisch.de/downloads/puk_synodecoburg_beschluss_intranet.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Evangelische Kirche im Rheinland (Hg.) (2020): Fusionen von Kirchengemeinden.
Online verfügbar unter <https://www2.ekir.de/inhalt/rechtliche-themen/>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Famos, Cla Reto (2005): Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Münster: Lit.
- Fathi, Karim (2019): Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Felber, Christian (2018): Gemeinwohl-Ökonomie. Komplett aktualisierte und erweiterte Ausgabe. München: Piper.
- Feld, Timm C. (2007): Volkshochschulen als „lernende Organisationen“. Hamburg: Kovač.
- Feld, Timm C. (2009): Die lernende Weiterbildungsorganisation. In: Michael Göhlich (Hg.): Organisation und Erfahrung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 171–180.
- Feld, Timm C. (2010): Organisationaler Wandel als Thema der Erwachsenenbildung. In: Karin Dollhausen (Hg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45–64.
- Fernandez, Juan J. (2008): Causes of Dissolution Among Spanish Nonprofit Associations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* vol. 37, no. 1, March 2008, S. 113–137.
- Fleige, Marion (2011): Lernkulturen in der öffentlichen Erwachsenenbildung. Münster: Waxmann.
- Fleige, Marion (2014): Religiöse Bildung in der Erwachsenenbildung. In: Peter Schreiner und Friedrich Schweitzer: Religiöse Bildung erforschen. Münster, New York: Waxmann, S. 211–224.
- Fleige, Marion; Lorenz, Lisa-Marie (2013): Förderung von Toleranz im Erwachsenenalter. Aufgaben und Räume Evangelischer Erwachsenenbildung. In: *forum erwachsenenbildung* (1), S. 37–40.
- Fleßa, Steffen (2015): Nonprofit-Organisationen zwischen Enthusiasmus und Professionalisierung. In: *Leidfaden* 4 (4), S. 4–9.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2013): Qualitative Forschung. Orig.-Ausg., 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Flüter-Hoffmann, Christiane; Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2018): Individuelle und organisationale Resilienz: Theoretische Konzeption Individuelle und organisationale Resilienz: Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.
Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/190956>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Foitzik, Karl (1992): Gemeindepädagogik. Problemgeschichte eines umstrittenen Begriffs. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Mohn.

- Foitzik, Karl (Hg.) (2002): *Gemeindepädagogik. Prämissen und Perspektiven*. Darmstadt: Bogen-Verlag.
- Franz, Julia (2016): *Kulturen des Lehrens. Eine Studie zu kollektiven Lehrorientierungen in Organisationen Allgemeiner Erwachsenenbildung*. Bielefeld: wbv.
- Franz, Julia (2020): Ambivalenzerfahrungen im Kontext zivilgesellschaftlicher organisationaler Identitäten. Eine Fallanalyse. In: Andreas Schröer, Nicolas Engel, Claudia Fahrenwald, Michael Göhlich, Christian Schröder und Susanne Weber (Hg.): *Organisation und Zivilgesellschaft*. Kor. Fassung 2020. Wiesbaden: Springer VS, S. 135–144.
- Fried, Hagen (2020): Wenn kirchliche Einrichtungen kleiner werden. Bilder und Haltungen Betroffener. In: *WeiterSehen Das Informationsmagazin aus dem Amt für Gemeindedienst in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern* (01/2020), S. 5–9.
Online verfügbar unter https://afg-elkb.de/fileadmin/user_upload/afg/Publikationen/WeiterSehen_2020_01_web.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Friz, Albrecht; Hanselmann, Paul Gerhardt; Stark, Wolfgang; Hübner, Ingolf (2010): *Wandel begleiten, Veränderung gestalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus; Rönna-Böse, Maïke (2019): *Resilienz*. 5., aktualisierte Auflage. München, Stuttgart: Ernst Reinhardt Verlag; UTB GmbH.
- Fromm, Erich (1991): *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. 20. Aufl., ungekürzte Ausg. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Gabriel, Karl (2014): Alte Probleme und neue Herausforderungen. In: Patrick Becker und Ursula Diewald (Hg.): *Die Zukunft von Religion und Kirche in Deutschland. Perspektiven und Prognosen*. Freiburg: Verlag Herder GmbH, S. 13–28.
- Gabriel, Karl (2015): Kirchen zwischen Institution und Bewegung. In: *FORSCHUNGSJOURNAL SOZIALE BEWEGUNGEN* 28 (1), S. 18–28.
- Geisen, Thomas; Iller, Carola; Kleint, Steffen; Schirmmacher, Freimut (Hg.) (2019): *Familienbildung in der Migrationsgesellschaft. Interdisziplinäre Praxisforschung*. Münster: Waxmann.
- Geißler, H. (2000): *Organisationspädagogik. Umrisse einer neuen Herausforderung*. München: Vahlen.
- Geißler, Harald (2009): Das Pädagogische der Organisationspädagogik. In: Michael Göhlich (Hg.): *Organisation und Erfahrung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239–249.
- Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (Hg.) (2016): *Führen in ungewissen Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD (Hg.) (2013): *Standards der Gesellschaft für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD*.
Online verfügbar unter <https://www.gboe.de/standards>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Gieseke, Wiltrud (2005): Programmentwicklung als Spiegel gesellschaftlichen Wandels? Die VHS Dresden von 1945 bis 1997. In: Michael Göhlich (Hg.): *Pädagogische Organisationsforschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 185–200.
- Gieseke, Wiltrud; Opelt, Karin; Stock Helga, Börjesson, Inga (2005): *Kulturelle Erwachsenenbildung in Deutschland. Exemplarische Analyse Berlin/Brandenburg*. Münster: Waxmann.
- Giesen, Rut von (2009): *Ökonomie der Kirche?* Stuttgart: Kohlhammer.
- Gioia, Dennis A.; Schultz, Majken; Corley, Kevin G. (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In: *AMR* 25 (1), S. 63–81.

- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard (2016): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 5., erweiterte und aktualisierte Auflage. Bern, Stuttgart: Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Gmür, Markus (2010): Strategien für NPO – eine Typologie. In: *Verbands-Management (VM)* 36 (1), S. 6–17.
- Göhlich, M.; Weber, S. M.; Schröer, A. u.a. (2014): Forschungsmemorandum Organisationspädagogik. Hg. v. Kommission Organisationspädagogik in der DGfE.
Online verfügbar unter <https://www.organisationspaedagogik.net/organisationspaedagogik/>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Göhlich, Michael (2018): Geschichte der Organisationspädagogik. In: Michael Göhlich, Andreas Schröer, Susanne Maria Weber und Nicolas Engel (Hg.): *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer VS, S. 17–28.
- Göttgens, Olaf (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. Wiesbaden: Gabler.
- Greenhalgh, Leonard (1983): Organizational Decline. In: Samuel B. Bacharach (Hg.): *Research in the Sociology of Organisations*. Volume 2. Greenwich, S. 231–276.
- Greiner, Larry (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: *Harvard Business Review* Juli - August, S. 37–46.
- Großmann, Steffen (2014): Konflikte und Krisen in Familienunternehmen. Göttingen: V&R Unipress.
- Habicht, Susanne (2013): Organisationskultur in kirchlichen Fusions- und Veränderungsprozessen. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung* 2013 (13), S. 39–50.
- Hager, Frithjof; Schenkel, Werner (Hg.) (2000): Schrumpfungen. Chancen für ein anderes Wachstum; ein Diskurs der Natur- und Sozialwissenschaften. Berlin: Springer.
- Haller, Christoph (2012): Die Suche nach Entwicklungsperspektiven für schrumpfende Städte und Regionen. Kassel.
Online verfügbar unter <https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-2012103142076/3/DissertationChristophHaller.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Hallmann, Thorsten (2016): Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In: Annette Zimmer und Thorsten Hallmann (Hg.): *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 13–29.
- Hammel, Sonja Anna-Maria (2016): Effektive Prävention ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen. Eine fallbasierte Untersuchung in Deutschland und den USA. Hg. v. www.jums.academy. München.
Online verfügbar unter http://jums.academy/wp-content/uploads/2016/07/JUMS_Hammel.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1977): The Population Ecology of Organizations. In: *American Journal of Sociology* 82 (5), S. 929–964.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review* 49 (2), S. 149.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1989): *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

- Hannemann, Christine (2002): „Schrumpfende Städte“: Überlegungen zur Konjunktur einer vernachlässigten Entwicklungsoption für Städte. In: *Forum Wohnen und Stadtentwicklung* (6). Online verfügbar unter https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/verbandszeitschrift/2000_2014/PDF_Dokumente/2002/FW_6_2002_Schrumpfende_Staedte_Hannemann.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Hartmann, Dorothea M.; Brentel, Helmut; Rohn, Holger (2006): Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Hg. v. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Engergie GmbH. Online verfügbar unter <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/2345/file/WP156.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Hartz, Stefanie; Schardt, Vanessa (2010): (Organisations-)theoretische Bezüge in erwachsenenpädagogischen Arbeiten. Eine Bestandsaufnahme. In: Karin Dollhausen (Hg.): *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 20–43.
- Hauschildt, Eberhard (2008): Lernende Organisation - auf dem Weg zu einer kirchlichen Fehlerkultur. In: Knut Kammholz (Hg.): *Solo verbo*. Festschrift für Bischof Dr. Hans Christian Knuth. Kiel: Lutherische Verlagsgesellschaft, S. 322–336.
- Hauschildt, Eberhard (2014): Kirche als Instituion und Organisation. In: Ralph Kunz und Thomas Schlag (Hg.): *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Theologie, S. 169–178.
- Hauschildt, Eberhard; Pohl-Patalong, Uta; Grözinger, Albrecht (2013): *Kirche*. 1. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Hauschildt, Jürgen; Grape, Christian; Schindler, Marc (2005): *Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel*. Universität Kiel. Kiel. Online verfügbar unter www.econstor.eu/handle/10419/147646, zuletzt geprüft am 01.09.2023.
- Häußermann, Hartmut (2004): Der Stadtumbauprozess – Möglichkeiten und Grenzen für eine Stadtentwicklung „von unten“. In: *Forum Wohnen und Stadtentwicklung* (5), S. 229–232. Online verfügbar unter https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/verbandszeitschrift/2000_2014/PDF_Dokumente/2004/FW_5_2004_Haeussermann_Stadtumbauprozess.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- He, Hongwei; Brown, Andrew D. (2013): Organizational Identity and Organizational Identification. In: *Group & Organization Management* 38 (1), S. 3–35.
- Heilmair, Astrid (2009): *Risikomanagement in Verbänden*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Heinberg, Richard (2013): *Das Ende des Wachstums*. Waltrop, Leipzig: Manuscriptum.
- Heine, Klaus; Rindfleisch, Heike (2012): Organizational Decline - A Synthesis of Insights from Organizational Ecology, Path Dependence and the Resource-Based View. In: *SSRN Journal*. Online verfügbar unter https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2178991, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Heinz, Hermann Josef (2011): Kirchliche Erwachsenenbildung. In: Rudolf Tippelt und Aiga von Hippel (Hg.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 491–506.
- Helfferrich, Cornelia (2009): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Heller, Jutta; Gallenmüller, Nina (2019): Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In: Jutta Heller (Hg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden, München: Springer; Ciando, S. 3–18.
- Hermelink, Jan (2011): Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche. 1. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Hermelink, Jan; Wegner, Gerhard (2008): Die Evangelische Kirche in Deutschland auf dem Weg zur Organisation? Eine interessante Erinnerung an Niklas Luhmann. In: Jan Hermelink (Hg.): Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche. Würzburg: Ergon-Verlag, S. 9–24.
- Hoebel, Thomas (2014): Träge Fusionen: Das Problem der Organisationsvergessenheit. In: Stefan Jung (Hg.): Fusion und Kooperation in Kirche und Diakonie. Göttingen: V & R Unipress, S. 127–143.
- Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. 1. Aufl. 2017. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hoffmann, Sarah G. (2009): Störungspostulat. In: Mina Schneider-Landolf, Jochen Spielmann und Walter Zitterbarth (Hg.): Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, S. 101–106.
- Hofmann, Beate (2011): Mission und Bildung. Beobachtungen zur aktuellen Diskussionslage. In: *Praxis Gemeindepädagogik* 64 (2), S. 34–37.
- Hofmann, Beate (2013): Sich im Glauben bilden. Der Beitrag von Glaubenskursen zur religiösen Bildung und Sprachfähigkeit Erwachsener. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Höge, Robert (1995): Organisatorische Segmentierung. Ein Instrument zur Komplexitätshandhabung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag und Gabler Verlag.
- Holtgrewe, Ursula (2002): Narratives Interview. In: Stefan Kühl und Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 71–102.
- Hopf, Christel (1978): Die Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: *Zeitschrift für Soziologie* 7 (Heft 2), S. 97–115.
- Horn, Heike; Christ, Johannes; Lux, Thomas (2021): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2019. Bielefeld: wbv Publikation.
- Hörsch, Daniel (2011): Wie „ticken“ die Menschen in einer Region? Einführung in die Kirchendemographie. In: Hans-Hermann Pompe (Hg.): MitMenschen gewinnen. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 35–49.
- Huber, Wolfgang (1998): Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche. 2. Aufl. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Hugi, Andreas (2006): Turnaround in Verbänden – Der Spagat aus der Krise. In: *Verbands-Management (VM)* 32 (1/06), S. 6–11.
- Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hüttemann, Hans Hermann (1993): Anreizmanagement in schrumpfenden Unternehmungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ingerfurth, Stefan (2013): Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen. Zur Bedeutung und Auswirkung strategischer Managemententscheidungen. Wiesbaden: Springer-Gabler.

- Jäger, Urs; Beyes, Timon (2004): Multidiskursive Organisationen. Ein organisationstheoretischer Blick auf die NPO-Managementforschung. In: Dieter Witt, Robert Purtschert und Reinbert Schauer (Hg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 159–174.
- Jaich, Roman (2015): Finanzierung der gesetzlich geregelten Erwachsenenbildung durch die Bundesländer. Hg. v. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bonn.
Online verfügbar unter <https://www.die-bonn.de/doks/2015-finanzierung-01.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2011): Strategisches Management. 9., aktualisierte Aufl., [1. dt. Ausg. der engl. Orig.-Ausg.]. München u.a.: Pearson Studium.
- Jung, Stefan; Katzenmayer, Thomas (Hg.) (2012): Nachhaltig wirtschaften. Wirtschaftsethische Reflexionen. 1. Aufl. Göttingen: V & R Unipress.
- Jütting, Dieter H. (Hg.) (1992): Situation, Selbstverständnis, Qualifizierungsbedarf. Nicht-hauptberufliche MitarbeiterInnen in der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung. Frankfurt am Main: Lang.
- Kade, Sylvia (2004): Alternde Institutionen - Wissenstransfer im Generationenwechsel. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Kaegi, Urs (2012): Organisationale Zusammenschlüsse im Nonprofit-Bereich. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Karle, Isolde (2008): Religion -Interaktion - Organisation. In: Jan Hermelink (Hg.): Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche. Würzburg: Ergon-Verlag, S. 237–257.
- Karle, Isolde (2011): Kirche im Reformstress. 2. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Kasparick, Hanna (2019): Aufbrechen und Weiterdenken. Gemeindepädagogische Impulse zu einer Theorie von Beruflichkeit und Ehrenamt in der Kirche. Unter Mitarbeit von Hildrun Keßler. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kieser, Alfred (Hg.) (2002): Organisationstheorien. 5., unveränd. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kimberly, John R.; Miles, Robert H. (Hg.) (1980): The organizational life cycle. Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirchner, Stefan (2012): Wer sind wir als Organisation? Frankfurt [u.a.]: Campus-Verlag.
- Kirchner, Stefan (2015): Organisationsidentität und Unsicherheit. In: Maja Apelt und Konstanze Senge (Hg.): Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 69–85.
- Klatt, Hans-Gerhard (2014): Politische Bildung in Bremen - das Evangelische Bildungswerk setzt auf Bildung für die aktive Zivilgesellschaft. In: *forum erwachsenenbildung* (2), S. 30–34.
- Kluge, Susann (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. Hg. v. FORUM: QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG SOCIAL RESEARCH (Vol. 1, No 1).
Online verfügbar unter <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/1124/2497?inline=1>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.

- Krause, Andreas; Stadil, Timo; Bünke, Jessica (2003): Auswirkungen von Downsizing-Maßnahmen auf das organisationale Commitment der verbleibenden Mitarbeiter: Ein Vorher-Nachher-Vergleich. In: *Gruppendynamik* 34 (4), S. 355–372.
Online verfügbar unter <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-003-0038-6>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Kriegesmann, Bernd et. al. (2005): Bedingungen betrieblicher Innovationsprozesse. Ein kritischer Blick auf das Konzept der Lernenden Organisation. In: *Arbeit* 14 (2), S. 118–130.
- Krüger, Wilfried (1994): Organisation der Unternehmung. 3., verbesserte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer-Verlag.
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, Ulrich; Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Ansgar Thießen (Hg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 31-53.
- Küchler, Felicitas von; Schäffter, Ortfried (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt/M.: Dt. Inst. für Erwachsenenbildung [u.a.].
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2., durchgesehene Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo (2016): Typenbildung und typenbildende Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung. In: Martin W. Schnell, Christian Schulz, Udo Kuckartz und Christine Dunger (Hg.): Junge Menschen sprechen mit sterbenden Menschen. Eine Typologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 31–51.
- Kügler, Hermann (2009): Vier-Faktoren-Modell der TZI. In: Mina Schneider-Landolf, Jochen Spielmann und Walter Zitterbarth (Hg.): Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, S. 107–114.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, Stefan; Muster, Judith (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kurbacher, Frauke Annegret (2008): Was ist Haltung? Überlegungen zu einer Theorie von Haltung im Hinblick auf Interindividualität.
Online verfügbar unter https://www.dgphil2008.de/fileadmin/download/Sektionsbeitraege/03-2_Kurbacher.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Kuss, Joachim (2014): Strategie als Krise – Explikation und Enthemmung der Organisationsentwicklung. In: Ansgar Thießen (Hg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 20-30.
- Lamberg, Juha-Antti; Pajunen, Kalle (2005): Beyond the metaphor. The morphology of organizational decline and turnaround. In: *Human Relations* 58 (8), S. 947–980.
- Langmaack, Barbara (2011): Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Das Leiten von Lern- und Arbeitsgruppen erklärt und praktisch angewandt. 5. Aufl. Weinheim u.a.: Beltz.
- Levitt, Barbara; March, James G. (1988): Organizational Learning. In: *Annu. Rev. Sociol.* 14 (1), S. 319–338.

- Levy, Amir (1986): Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. In: *Oranzational Dynamics* 15 (1), S. 5–23.
- Lichtensteiner, Hans (2012): Wenn Werte den Fortschritt hemmen. Wie Not-for-Profit-Organisationen Tradition mit Innovation verknüpfen können. In: *OrganisationsEntwicklung* 2012 (3), S. 33–38.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Stefan Kühl und Petra Strodtholz (Hg.): *Methoden der Organisationsforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 33–71.
- Liebsch, Beate (2011): *Phänomen Organisationales Lernen*. 1. Aufl. München: Hampp.
- Liesen, Andrea; Dietsche, Christian; Gebauer, Jana (2013): *Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs*. Berlin. Online verfügbar unter https://www.ioew.de/fileadmin/_migrated/tx_ukioewdb/IOEW_SR_205_Wachstumsneutrale_Unternehmen_01.pdf, zuletzt aktualisiert am 03.01.2024.
- Lindau, Anja (2011): *Verhandelte Vielfalt. Die Konstruktion von Diversity in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lindner, Herbert (2000): *Kirche am Ort. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden*. Völlig überarb. Neuausg. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lohr, Karin; Peetz, Thorsten; Hilbrich, Romy (2013): Verunsicherung und Eigensinn. Bildungsarbeit in Reorganisationsprozessen. In: *Journal für Psychologie* 21 (3).
- Lohse, Eduard (1982): *Zusammenhang von Leben, Glauben und Lernen. Empfehlungen zur Gemeindepädagogik*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Mohn.
- Lohse, Katja (2021): *Resilienz im Wandel. Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern*. Wiesbaden: Springer.
- Loreit, Franziska; Feld, Timm C. (2018): Öffentliche und Non-Profit-Erwachsenenbildungseinrichtungen als Orte organisationspädagogischer Forschung und Praxis. In: Michael Göhlich, Andreas Schröer, Susanne Maria Weber und Nicolas Engel (Hg.): *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer VS, S. 757-766.
- Luhmann, Niklas (1993): *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen [u.a.]: Westdeutscher Verlag.
- Maheshwari, Sunil Kumar (2000): Organizational Decline and Turnaround Management: A Contingency Framework. In: *Vikalpa* Vol. 25, No. 4, October - December 2000, S. 39–50.
- Maier, Florentine; Meyer, Michael (2013): Organisation von NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation*. 5., überarbeitete. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 205–225.
- Manzeschke, Arne (2011): 'Ökonomisierung' - Klärungsbedürftigkeit und Erklärungskraft eines Begriffs. In: Matthias Kettner und Peter Koslowski (Hg.): *Ökonomisierung und Kommerzialisierung der Gesellschaft*. München: Fink, S. 67–93.
- Martens, Jens-Uwe (2018): *Das Geheimnis seelischer Kraft. Wie Sie durch Resilienz Schicksalsschläge und Krisen überwinden*. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Mayring, Philipp (2008): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Neuausgabe. Weinheim: Beltz Juventa.

- McKinley, William; Latham, Scott; Braun, Michael (2014): Organizational Decline and Innovation: Turnarounds and downward Spirals. In: *Academy of Management Review* 2014 (January 1, 2014 vol. 39 no.), S. 88–110.
- Mead, George Herbert (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Hg. v. Charles W. Morris. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meadows, Dennis L. (2000): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. 17. Aufl. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Meffert, Heribert (1994): Marketing-Management. Analyse - Strategie - Implementierung. Nachdruck 1997. Wiesbaden: Gabler.
- Meinefeld, Werner (2013): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Orig.-Ausg., 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 265–275.
- Meisel, Klaus (2003): Weiterbildungsmanagement und Programmplanung. In: Wiltrud Gieseke (Hg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 98–110.
- Mellahi, Kamel; Wilkinson, Adrian (2004): Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. In: *International Journal of Management Reviews* 2004 Volume 5/6 Issue 1, S. 21–41.
- Merton, Robert King; Fiske, Marjorie; Kendall, Patricia L. (1956): The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures. Clencoe: IL: Free Press.
- Metzner, Christiane (2014): Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen. Universität Potsdam. Potsdam.
Online verfügbar unter <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2014/7218/>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2013): Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. 5., überarbeitete. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Meyns, Christoph (2013a): Aus der Praxis kirchlicher Rückbauprozesse. In: *Evangelische Theologie* 73 (2), S. 91-100.
- Meyns, Christoph (2013b): Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken. Modelle Erfahrungen Alternativen. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Meyns, Christoph (2014): Kirche in Zeiten des Umbruchs: Rückbauprozesse in der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche. In: Stefan Jung (Hg.): Fusion und Kooperation in Kirche und Diakonie. Göttingen: V & R Unipress, S. 165-176.
- Mickler, Regine (2013): Kooperation in der Erwachsenenbildung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Miller, Danny; Friesen, Peter H.; Mintzberg, Henry (1984): Organizations. A quantum view. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1984): Power and Organization Life Cycles. In: *The Academy of Management Review* 9 (2), S. 207.
- Mittelstaedt, Werner (2021): Wachstumswende – eine zwingende Notwendigkeit. In: Harald Pechlaner (Hg.): Transformation und Wachstum. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 31–49.
- Möhring-Hesse, Matthias (2002): Kirche im dritten Sektor? Eine Warnung. In: *Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften* 42, S. 260–284.

- Moldaschl, Manfred; Manger, Daniela (Hg.) (2016): Im Spiegel der Organisation. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung. 2. Aufl. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang.
- Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter (2007): Wege zur Gemeindereform. Analysen, Perspektiven, Strategien. In: Wolfgang Nethöfel (Hg.): Kirchenreform strategisch! Glashütten: C & P, S. 128–146.
- Niedernolte, Wilhelm (2005/2006): Bergvagabunden. Rückblick auf das Arbeitsjahr. In: *Jahrbuch 25 Evangelische Erwachsenenbildung Niedersachsen*, S. 5.
- Niedernolte, Wilhelm (2009/2010): Rückblick. Hurra, wir leben noch! In: *Jahrbuch 29 Evangelische Erwachsenenbildung Niedersachsen*, S. 6.
- Niermann, Peter F.-J.; Schmutte, Andre M. (Hg.) (2014): Exzellente Managemententscheidungen. Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Nischalke, Peter (2006): Die Organisation wachsender Unternehmen. München: Hampp.
- Nixdorf, Christian Philipp (2021): Lernen ist (nie) verkehrt!? Fallstricke organisationalen Wissenserwerbs. In: *Wissensmanagement* (6/2021), S. 8–10.
- Noack, Axel (2007): Fröhlich kleiner werden und dabei wachsen wollen! In: Wolfgang Nethöfel (Hg.): Kirchenreform strategisch! Glashütten: C & P, S. 427–439.
- Nohl, Arnd-Michael (2017): Interview und Dokumentarische Methode. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Noll, Sebastian; Thommen, Stephan (2010): Für die Zukunft gewappnet? Risikomanagement für NPO. In: *Verbands-Management (VM)* 36 (2/10), S. 60–69.
- Nuissl, Ekkehard (2007): Das „Lernen“ pädagogischer Organisationen: Eine Reflexion. In: Karin Dollhausen (Hg.): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 17–28.
- Oberndörfer, Markus (2014): Effizientes Schrumpfen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- vom Orde, Heike (2018): Perspektiven auf Resilienz in der Wissenschaft. EINE AUSWAHL AUS UNTERSCHIEDLICHEN DISZIPLINEN. In: *Television* 1-2018 (31), S. 12–15.
- Paech, Niko (2009): Postwachstumsökonomie - ein Vademecum. In: *Zeitschrift für Sozialökonomie* 46 (160/161), S. 28–31.
- Paetow, Kai (2004): Organisationsidentität: eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation. Dissertation. Hamburg.
Online verfügbar unter <https://ediss.sub.uni-hamburg.de/bitstream/ediss/896/1/Dissertation.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Pauly, Martina (2017): Von der Institution zur Nonprofit-Organisation – Reform der evangelischen Kirche in Deutschland unter der Leitidee der Nonprofit-Governance. Dissertation Fachbereich Sozialwissenschaften TU Kaiserslautern.
Online verfügbar unter <https://kluedo.ub.uni-kl.de/frontdoor/index/index/docId/5080>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (1978): The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York, Hagerstown, San Francisco, London: Harper & Row Publishers.
- Pietsch, Gotthard; Scherm, Ewald (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. München: Oldenbourg.

- Pohl, Dieter (2008): Regionale Kooperation und Fusion. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Pompe, Hans-Hermann (2015): Die fetten Jahre sind vorbei. Kirche im Übergang. In: Valentin Dessoy und Gundo Lames (Hg.): Kirchenentwicklung. Trier: Paulinus-Verlag, S. 267–274.
- Porrini, Elvira; Kipouros, Antonios (2016): Resilienz als organisationale Leistung. In: Olaf Geramanis und Kristina Hermann (Hg.): Führen in ungewissen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 373–390.
- Priller, Eckhard; Alscher, Mareike; Droß, Patrick J.; Paul, Franziska; Poldrack, Clemens J.; Schmeißer, Claudia; Waitkus, Nora (2013): Dritte-Sektor-Organisationen heute. Berlin: WZB.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4., erw. Aufl. München: Oldenbourg.
- Pümpin, Cuno; Prange, Jürgen (1991): Management der Unternehmensentwicklung. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.
- Quinn, Robert E.; Cameron, Kim (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. In: *Management Science* Vol. 29, No. 1, S. 33–51.
- Radatz, Sonja (2011): Wie Organisationen das Lernen lernen. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.
- Rathje, Stefanie (2006): Zusammenhalt in der Zwischenzeit. Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung. In: *interculture journal: Online Zeitschrift für interkulturelle Studien* 5 (1), S. 103–122.
Online verfügbar unter https://zs.thulb.uni-jena.de/receive/jportal_jparticle_01302410, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Rathje, Stefanie (2010): Gestaltung von Organisationskultur - Ein Paradigmenwechsel. In: Christoph I. Barmeyer und Jürgen Bolten (Hg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 15–30.
- Rauchenberger, Johannes; Sturn, Richard (Hg.) (2010): Schubumkehr! Rückbau als Vision. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Reckwitz, Andreas (2021): Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Berlin: Suhrkamp.
- Reisinger, Sabine; Gattringer, Regina; Strehl, Franz (2013): Strategisches Management. Grundlagen für Studium und Praxis. München: Pearson Higher Education.
- Relke, Frank (2009): Politische Bildung und Evangelische Kirche. Kassel: university press.
- Ribeiro Serra, Fernando; Ribeiro de Almeida, Martinho; Ferreira, Manuel Portugal (2012): Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies. Hg. v. globADVANTAGE Center of Research in International Business & Strategy. Leiria (WORKING PAPER No 88/2012).
Online verfügbar unter http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/02/working_paper-88_globadvantage.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Richter, Cornelia (Hg.) (2017): Ohnmacht und Angst aushalten. Stuttgart: Kohlhammer.
- Richter, Cornelia (Hg.) (2021): An den Grenzen des Messbaren. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ringel, Leopold (2013): Konsistenz in Organisationen – Funktionen und Dysfunktionen. In: *Journal für Psychologie* 21 (3).
- Ritz, Frank; Kleindienst, Cornelia; Koch, Julia; Brüngger, Jonas (2016): Entwicklung einer auf Resilienz ausgerichteten Organisationskultur. In: *Gruppendynamik* 47 (2), S. 151–158.

- Robak, Steffi (2019): Politische Brisanz in der Kulturellen Erwachsenenbildung. In: *forum erwachsenenbildung* (3), S. 32–35.
- Rösener, Antje (Hg.) (2013): Was bringt uns das? Vom Nutzen religiöser Bildung für Individuum, Kirche und Gesellschaft. Münster: Waxmann.
- Rothe, Aribert (1999): Evangelische Erwachsenenbildung in der DDR. Ihr Beitrag zur politischen Bildung. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Rudolph, Friedhelm (1994): Controlling für Unternehmen in schrumpfenden Märkten. Funktionen - Prozesse - Instrumente. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ruh, Ulrich (2014): Schwund ja, Verschwinden nein. Ein Blick auf die Lage der etablierten Religionsgemeinschaften. In: Patrick Becker und Ursula Diewald (Hg.): Die Zukunft von Religion und Kirche in Deutschland. Perspektiven und Prognosen. Freiburg: Verlag Herder GmbH, S. 48–58.
- Rüsen, Tom A. (2017): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Saarinen, Martin F. (2001): The life cycle of a congregation. Bethesda, Md.: Alban Institute.
- Sachau, Rüdiger (2003): Der schlafende Riese. Erwachsenenbildung unter den Bedingungen der Moderne. In: Uta Pohl-Patalong (Hg.): Religiöse Bildung im Plural. Schenefeld: EB-Verlag, S. 7–18.
- Sackmann, Sonja A. (Hg.) (1997): Cultural complexity in organizations. Inherent contrasts and contradictions. Thousand Oaks: Sage Publ.
- Schäfer, Marcus (2015): Organisationsveränderungen zwischen Befreiung und Zumutung. Wiesbaden: Springer VS.
- Schäffter, Ortfried (1998a): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management.
- Schäffter, Ortfried (1998b): Weiterbildungsorganisation als System. In: Harald Geißler (Hg.): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Unter Mitarbeit von Rolf Arnold. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag, S. 345–371.
- Schäffter, Ortfried (2003): Erwachsenenpädagogische Organisationstheorie. In: Wiltrud Gieseke (Hg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 59–80.
- Schein, Edgar H.; Hölscher, Irmgard (2010): Organisationskultur. Bergisch Gladbach: EHP – Verlag Andreas Kohlhaage.
- Schendel, Dan; Patton, G. R.; Riggs, James (1976): Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery. In: *Journal of general management* 3 (3), S. 3–11.
- Scherle, Peter (2007): Selbst-Steuerung und Gott-Offenheit. Strategieentwicklung in der Kirche Jesu Christi. In: Wolfgang Nethöfel (Hg.): Kirchenreform strategisch! Glashütten: C & P, S. 86–127.
- Schirmer, Frank; Knödler, Daniel; Tasto, Michael (2012): Innovationsfähigkeit durch Reflexivität. Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schlamelcher, Jens (2008): Ökonomisierung der Kirchen? In: Jan Hermelink (Hg.): Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche. Würzburg: Ergon-Verlag, S. 145–177.

- Schlamelcher, Jens (2013): Von der Gemeinschaft zur Organisation: Transformationen kirchlicher Sozialgestalt im Kontext der gegenwärtigen Restrukturierungsprozesse. In: *Evangelische Theologie* 73, S. 107–115.
- Schlegel, Thomas (2011): „Weniger ist Zukunft“. Kirchliches Wachstum in Zeiten des Schrumpfens? In: Hans-Hermann Pompe (Hg.): *MitMenschen gewinnen*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 145–171.
- Schloz, Rüdiger; Lange, Ernst (Hg.) (1980): *Sprachschule für die Freiheit. Bildung als Problem und Funktion der Kirche*. München: Kaiser.
- Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus (2007): *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Schrader, Josef (2011): *Struktur und Wandel der Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schreiner, Peter; Schweitzer, Friedrich (2014): *Religiöse Bildung erforschen*. Münster, New York: Waxmann.
- Schreyögg, Georg (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg (2013): In der Sackgasse Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen. In: *OrganisationsEntwicklung* 2013 (1/2013), S. 21–30.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien*. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schröer, Andreas (2004): *Change Management pädagogischer Institutionen. Wandlungsprozesse in Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schulte, Eva-Maria; Gessnitzer, Sina; Kauffeld, Simone (2016): Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). In: *Gruppendynamik* 47 (2), S. 139–149.
- Schütze, Fritz (1976): Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): *Kommunikative Sozialforschung*. München: Wilhelm Fink Verlag, S. 159–260.
- Sedmak, Clemens (2015): *Patristik und Resilienz. Frühchristliche Einsichten in die Seelenkraft*. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Sedmak, Clemens (2016): *Innerlichkeit und Kraft. Studie über epistemische Resilienz*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Seitter, Wolfgang (2013): *Profile konfessioneller Erwachsenenbildung in Hessen. Eine Programmanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seiverth, Andreas (2002): Protestantismus als Orientierung. Evangelische Erwachsenenbildung in der Moderne. In: Andreas Seiverth (Hg.): *Re-Visionen evangelischer Erwachsenenbildung. Am Menschen orientiert*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 128–139.
- Seiverth, Andreas; Fleige, Marion (2014): Zur Situation des Personals in der Evangelischen Erwachsenenbildung. In: *Hessische Blätter für Volksbildung* 1/2014 (1), S. 53–65.
- Simsa, Ruth (2001): *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse*. Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Habil.-Schr., 2000. Frankfurt am Main, Wien u.a.: Lang.

- Simsa, Ruth (2002): NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management. In: Reinbert Schauer (Hg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung. Linz: Trauner, S. 39–62.
- Simsa, Ruth (2006): Navigation auf rauer See – gegenwärtige Veränderungen und Herausforderungen an NPOs. In: Gabriele Sprengseis (Hg.): Vom Wissen zum Können. Forschung für NPOs im Gesundheits- und Sozialbereich. Wien: Facultas.WUV, S. 82-92.
- Simsa, Ruth (2013): Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. 5., überarbeitete. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 125–142.
- Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. 5., überarbeitete. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Simsa, Ruth; Steyrer, Johannes (2013): Führung in NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. 5., überarbeitete. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 359–377.
- Singh, Jitendra V. (1986): Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. In: *AMJ* 29 (3), S. 562–585.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative science quarterly* 28 (3), S. 339.
- Spielmann, Jochen (2009): Dynamische Balance. In: Mina Schneider-Landolf, Jochen Spielmann und Walter Zitterbarth (Hg.): Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, S. 141–146.
- Staab, Philipp (2022): Anpassung. Leitmotiv der nächsten Gesellschaft. Berlin, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Stang, Richard (Hg.) (2006): Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Stangl, Elias D. (2016): Resilienz durch Glauben? Ostfildern: Matthias Grünwald Verlag.
- Staw, Barry M.; Sandelands, Lance E.; Dutton, Jane E. (1981): Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. In: *Administrative science quarterly* 26 (4), S. 501.
- Stein, Volker (2000): Emergentes Organisationswachstum. Eine systemtheoretische „Rationalisierung“. München: Hampp.
- Steurer, Reinhard (2002): Der Wachstumsdiskurs in Wissenschaft und Politik. Berlin: VWF, Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Stöber, Anna (2005): Kirche - gut beraten? Betrachtung einer Kirchengemeinde aus betriebswirtschaftlicher und funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive. Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Stötzer, Sandra; Gitterle, Birgit; Witak, Doris (2018): Risikomanagement in sozialen Nonprofit-Organisationen. In: *ZöGU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 41 (1-2), S. 21–40.
- Strachwitz Graf, Rupert (2014): Zivilgesellschaftliche Organisation Kirche? In: Annette Zimmer und Ruth Simsa (Hg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Wiesbaden: Springer VS, S. 149–162.
- Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Unveränd. Nachdr. d. 2. Aufl. 1998. München: Fink.

- Strichau, Dorathea (2001): Frauenbildung in der evangelischen Erwachsenenbildung. In: Wiltrud Gieseke (Hg.): Handbuch zur Frauenbildung. Opladen: Leske + Budrich, S. 561–571.
- Strunk, Gerhard (1990): Kirche im Bildungsdilemma. In: Gerhard Strunk (Hg.): Mündigkeit der Christen - Zukunft der Kirche? Darmstadt: Bogen-Verlag, S. 67–84.
- Theuvsen, Ludwig (2004): Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen zwischen Mission und muddling through. In: Dieter Witt, Robert Purtschert und Reinbert Schauer (Hg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 175–186.
- Thießen, Ansgar (Hg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Tietgens, Hans (2002): Anpassung und Widerstand. In: Andreas Seiverth (Hg.): Re-Visionen evangelischer Erwachsenenbildung. Am Menschen orientiert. Bielefeld: Bertelsmann, S. 115–127.
- Toepfer, Georg (2011): Historisches Wörterbuch der Biologie. Stuttgart: Verlag J.B. Metzler.
- Torres, Alexandre Pavan; Ribeiro Serra, Fernando; Ferreira, Manuel Portugal; Menezes, Emílio Araujo (2011): THE DECLINE OF LARGE BRAZILIAN COMPANIES. In: CoC 8 (4).
- Trahms, Cheryl A.; Ndofor, Hermann Achidi; Sirmon, Davod G. (2013): Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. In: *Journal of Management* 2013 (Vol. 39 No. 5, July 2013), S. 1277–1307.
- Tucker, D. J.; Singh, J. V.; Meinhard, A. G.; House, R. J. (1988): Ecological and institutional sources of change in organizational populations. In: Glenn R. Carroll (Hg.): Ecological models of organizations. Cambridge, Massachusetts: Ballinger, S. 127–151.
- Vahs, Dietmar (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 8., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- van Dick, Rolf; Groß, Michael (2014): Gesundheitsfalle Überidentifikation: „Gut gemeint bedeutet nicht gut gemacht“. In: *PERSONAL quarterly* 66. Jahrgang, S. 34–38.
- Velsen-Zerweck, Burkhard (1998): Dynamisches Verbandsmanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Vilain, Michael (2016): Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel. In: Annette Zimmer und Thorsten Hallmann (Hg.): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 331–362.
- Wägenbaur, Thomas (1999/2000): Emergenz. Der Sprung von der Evolutions- in die Kommunikationstheorie und Ästhetik. Hg. v. elektronische zeitschrift für kulturen – künste – literaturen.
Online verfügbar unter <https://paraplue.de/archiv/sprung/emergenz/index.html>, zuletzt aktualisiert am 20.05.2018, zuletzt geprüft am 03.01.2024.
- Weber, Max (1922): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1921/1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Studienausg., 5., rev. Aufl. / besorgt von Johannes Winckelmann. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Weick, Karl E. (1977): Organization design: Organizations as self-designing systems. In: *Organizational Dynamics* 6 (2), S. 39 ff.
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2016): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weiss, Vera; Udrys, Ivars (2001): Downsizing und Survivors. In: *Arbeit* 10 (2), S. 103-121.
- Weitzel, William (1989): Decline in Organizations: A Literature Integration an Extension. In: *Administrative science quarterly* 1989 / Vol. 34 Band 1, S. 91-109.
- Welge, Martin K.; Hüttemann, Hans Hermann (1993): Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Branchen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Welter-Enderlin, Rosmarie (2016): Einleitung: Resilienz aus der Sicht von Beratung und Therapie. In: Rosmarie Welter-Enderlin und Bruno Hildenbrand (Hg.): Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Auflage., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 7-19.
- Welzer, Harald (2011): Mentale Infrastrukturen. Wie das Wachstum in die Welt und in die Seelen kam. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Wenk, Thomas (2006): Unternehmensstrategien in schrumpfenden Märkten. Aachen: Shaker.
- Wesenberg, Wolfgang; Baumann, Franziska (2013): Evangelische Erwachsenenbildung im Kontext öffentlicher Weiterbildung in der Region Cottbus Ergebnisbericht. Hg. v. Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung. Berlin.
- Wex, Thomas (2004a): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wex, Thomas (2004b): Managementkonzepte und die distinkte >Logik< von Nonprofit-Organisationen. In: Dieter Witt, Robert Purtschert und Reinbert Schauer (Hg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 147-158.
- Whetten, David A. (1980a): Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. In: *The Academy of Management Review* 5 (4), S. 577-588.
- Whetten, David A. (1980): Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline. In: John R. Kimberly und Robert H. Miles (Hg.): The organizational life cycle. Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, S. 342-374.
- Whetten, David A. (1987): Organizational Growth and Decline Processes. In: *Annual Review of Sociology* Vo. 13, S. 335-358.
- Wiegand, Martin (1998): Prozesse organisationalen Lernens. Wiesbaden: Gabler.
- Witt, Dieter; Velsen-Zerweck, Burkhard von; Thiess, Michael; Heilmair, Astrid (2006): Herausforderung Verbändemanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Wittpoth, Jürgen (2013): Einführung in die Erwachsenenbildung. 4. überarb. u. aktual. Aufl. Opladen u.a.: Barbara Budrich.
- Wolf, Beate (2014): Lass es einfach sein! In: *Junge.Kirche* 04/2014 (04), S. 35-36.
- Wolff, Jürgen (2005): Zeit für Erwachsenenbildung. Göttingen: V & R Unipress.
- Wustmann, Corina (2020): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern : Beiträge zur Bildungsqualität. 8. Auflage. Hg. v. Wassilios E. Fthenakis. Berlin: Cornelsen.
- WWF Deutschland (Hg.) (2020): Mikroplastik in der Umwelt.
Online verfügbar unter <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Hintergrundpapier-Mikroplastik.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.

- Zech, Rainer (2009): Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Erste Ergebnisse einer erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung. In: *Magazin erwachsenenbildung.at* (Ausgabe 7/8).
- Zech, Rainer (2013): Identität von und Identifikation in Organisationen – am Beispiel von Weiterbildungsanbietern. In: *Journal für Psychologie* 21 (3).
- Zech, Rainer; Dehn, Claudia; Mrugalla, Martin; Rädiker, Stefan; Schunter, Jürgen; Tödt, Katia (Hg.) (2010): Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Annette (2014a): Money makes the world go round ! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. In: Annette Zimmer und Ruth Simsa (Hg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Wiesbaden: Springer VS, S. 163–180.
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Anheier, Helmut K. (2013): Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. 5., überarbeitete. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 15–36.
- Zimmer, Marco (2014b): Strategisches Management in Bildungseinrichtungen. Münster u.a.: Waxmann.
- Zimmermann, Alexandra; Falkner, Gina; Müllner, Julia (2013): Identifikation und Nicht-Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation nach Veränderungsprozessen. In: *Journal für Psychologie* 21 (3), S. 1–30.

Anhang

Anlage 1: Interviewleitfaden für Organisationsmitglieder

Anlage 2: Interviewleitfaden für Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater

Anlage 3: Kategoriensystem incl. Codierregeln und Ankerbeispielen

Anlage 4: Übersicht Vorher-Nachher-Bilder

Anlage 1: Interviewleitfaden für Organisationsmitglieder

Erzählimpulse und Fragenbereiche zum „Kleinerwerden“ (Schrumpfungsprozess) der eigenen Einrichtung/Organisation – Interviews mit Organisationsmitgliedern		
A) Einstieg – narrativer Teil	Erzählimpuls	
Hintergründe zur/zum Interviewten als Organisationsmitglied + Persönliches Erleben des Prozesses	Erzählen Sie doch bitte einmal, wie Sie dazu kamen, gerade in dieser Einrichtung zu arbeiten, und wie Ihr Weg in dieser Einrichtung verlaufen ist.	
	Ihre Einrichtung ist ja in den letzten Jahren in irgendeiner Form kleiner geworden. Können Sie erzählen, wie sie ganz persönlich diesen Prozess erlebt haben?	
B) Leitfaden – Themen-Bereiche	Hauptfragen	Unterfragen
1. Ablauf des Schrumpfungsprozesses	Erzählen Sie jetzt bitte, wie genau dieser Prozess des Kleinerwerdens abgelaufen ist.	- Dauer (von – bis) - Schritte
		Erinnern Sie sich daran, wann und wie das Thema „Wir müssen kleiner werden“ erstmals in der Einrichtung thematisiert wurde?
2. Ergebnisse-Veränderungen – Auswirkung auf die Einrichtung	Können Sie jetzt erzählen, welche konkreten Ergebnisse es dabei gab und was sich dadurch in der Einrichtung verändert?	Merkmale von Schrumpfen oder kleiner werden
		Gab es Überraschungen oder unvorhersehbare Nebenwirkungen?
	Welche Stimmung/Atmosphäre haben Sie damals in der Einrichtung wahrgenommen?	
3. Akteure und ihre Rollen	Können Sie etwas darüber erzählen, wie Sie selbst und andere Beteiligte während dieses Prozesses agiert haben?	Ggf. nachfragen nach KollegInnen, Leitung, Träger, andere Akteure
		Welche Rolle haben Sie selbst und die anderen Beteiligten im Prozess gespielt?
		Gab es rückblickend so etwas wie „Strategien“ im Handeln?
4. Auswirkung auf MA	Erzählen Sie doch noch etwas darüber, welche Auswirkungen der ganze Prozess auf Sie persönlich und auf andere MA hatte.	- Gewinner - Verlierer - Ängste - Hoffnungen - Arbeitsplatz-verunsicherung - Aufstiegschance..
5. Unterstützung	Wer oder was hat Sie und ihre Einrichtung darin unterstützt, diesen Prozess zu bewältigen und worin bestand diese Unterstützung?	Haben Sie sich Hilfe von außen geholt? z.B. Beratung
6. Gründe des Schrumpfens und relevanter Kontext	Wenn Sie zurückblickend noch einmal drauf schauen, welche Gründe sehen Sie eigentlich dafür, dass es überhaupt zum kleiner Werden Ihrer Einrichtung kam?	Externe Gründe Interne Gründe sonstige
		Was aus dem Kontext oder dem Umfeld der Einrichtung hatte ansonsten noch irgendeinen Einfluss auf den Prozess?
7. Fazit und Empfehlung	Wenn Sie versuchen Ihre Einrichtung vor und nach dem kleiner Werden jeweils in einem Bild zu beschreiben, wie würde das aussehen?	
	Was würden Sie anderen Einrichtungen empfehlen, die einen ähnlichen Prozess der Verkleinerung vor sich haben?	
8. Zukunft und Abschluss-Frage	Wie stellen Sie sich die weitere Zukunft Ihrer Einrichtung vor?	
	Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas, was bisher noch nicht angesprochen wurde?	

Anlage 2: Interviewleitfaden für Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater

Erzählimpulse und Fragenbereiche zum „Kleinerwerden“ der eigenen Einrichtung/Organisation – Version Gemeindeberater*innen		
A) Einstieg – narrativer Teil	Erzählimpuls	
	Sie haben als Gemeindeberater/in oder Prozessbegleiter/n in der Vergangenheit auch kirchliche Einrichtungen begleitet, die kleiner geworden sind oder werden mussten. Erzählen Sie doch zuerst einmal, welche Erfahrungen sie dabei gemacht haben.	
B) Leitfaden – Themen-Bereiche	Hauptfragen	Unterfragen
1. Ablauf des Schrumpfungsprozesses	Erzählen Sie jetzt bitte, wie aus Ihrer Sicht die Prozesse des Kleinerwerdens abgelaufen sind. Haben Sie dabei bestimmte Schritte oder Phasen erlebt?	
2. Ergebnisse-Veränderungen – Auswirkung auf die Einrichtung	Was waren aus Ihrer Sicht die konkreten Ergebnisse und Veränderungen in den jeweiligen Einrichtungen?	Merkmale von Schrumpfen oder kleiner werden
		Gab es Überraschungen oder unvorhersehbare Nebenwirkungen ?
	Welche Stimmung/Atmosphäre haben Sie in den Einrichtungen wahrgenommen?	
3. Akteure und ihre Rollen	Können Sie etwas zu den Akteuren, ihren Rollen und ihrem konkreten Handeln sagen?	Ggf. nachfragen nach KollegInnen, Leitung, Träger, andere Akteure
		Welche Rolle haben Sie selbst im Prozess gespielt?
		Gab es rückblickend so etwas wie „ Strategien “ im Handeln?
4. Auswirkung auf MA	Welche Auswirkungen hatte der ganze Prozess auf die Beteiligten und Betroffenen?	- Gewinner - Verlierer - Ängste - Hoffnungen - Arbeitsplatz-verunsicherung - Aufstiegschance..
5. Unterstützung	Wodurch genau haben Sie die Prozesse unterstützt?	War das aus Ihrer Sicht hilfreich?
6. Gründe des Schrumpfens und relevanter Kontext	Wenn Sie zurückblickend noch einmal drauf schauen, welche Gründe sehen Sie eigentlich dafür, dass es überhaupt zum kleiner Werden der Einrichtungen kam?	Externe Gründe Interne Gründe sonstige
		Was aus dem Kontext oder dem Umfeld der Einrichtung hatte ansonsten noch irgendeinen Einfluss auf den Prozess?
7. Fazit und Empfehlung	Wenn Sie versuchen würden, eine der von Ihnen begleiteten Einrichtungen vor und nach dem kleiner Werden jeweils in einem Bild zu beschreiben, wie würde das aussehen?	
	Was würden Sie anderen Einrichtungen empfehlen, die einen ähnlichen Prozess der Verkleinerung vor sich haben?	
8. Zukunft und Abschluss-Frage	Welche Zukunft haben die geschrumpften Einrichtungen, die sie kennen, aus Ihrer Sicht?	
	Gibt es noch etwas, was bisher noch nicht angesprochen wurde?	

Anlage 3: Kategoriensystem incl. Codierregeln und Ankerbeispielen

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
Prozess-verlauf	Entstehungs-phase	inhaltliche Aspekte	prekäre Situationen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen von schwierigen Situationen, Problemen und Herausforderungen in der Einrichtung im Vorfeld der Schrumpfung berichtet wird.	Sagen wir mal so, das ähm das war schon eine „Herausforderung, weil wir /, also in den ersten Jahren, die ich hier war, ähm wir immer auch auf der Kippe standen. Es war also nie klar, ähm verlängern die, die Mitgliedskirchenkreise ihre Mitgliedschaft (...) oder, was wir schon hatten, ein Kirchenkreis war schon draußen als ich kam, ähm und es gab immer so 3 - 4, die immer sagten, ähm, wo es immer wieder Thema auf der Synode war, ob sie austreten. Und damit war ich eigentlich die ersten Jahre auch sehr stark beschäftigt gewesen, immer so eine Art Daseinsberechtigung ähm klarzumachen.“ Interview 1.2 L, Zeile 60 - 70
			erste Schrumpfungshinweise	Hier werden Interviewteile codiert, in denen von einer beginnenden Schrumpfung in der Einrichtung bzw. in Teilbereichen der Einrichtung berichtet wird.	„Also und damit begann schon ein bröckeln und ein ständiger Wechsel. D.h. die früheren Kollegen, Kolleginnen sowohl in der Leitung, die, jetzt sag ich mal, die zweiten, ähm haben sich in dieser Arbeit nicht wohl gefühlt und haben permanent gewechselt. Die hatten phasenweise alle halbe Jahre jemand neues da drin. Und ähm das hat nicht zunächst einmal zum Volumen-Schrumpfen von den Personalstellen geführt, aber zu einem enormen schrumpfen der Akzeptanz und der Ausstrahlung und der Wirkung.“ Interview 2.1 L, Zeile 87 - 95
		Zeitliche Aspekte	relativ frühzeitig – sich bereits anbahnend	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Aussagen zur erstmaligen Thematisierung der Schrumpfung gemacht werden, die im Prozessverlauf relativ frühzeitig vorkommen und / oder sich in der Einrichtung bereits angebahnt haben.	„Ich war da, glaube ich, 2 Jahre hier, als der Beschluss war, bevor das dann um / angefangen wurde, umzusetzen, gingen noch mal 2 Jahre ins Land, und dann war relativ schnell klar, dass es den Bereich EB hauptsächlich treffen würde.“ Interview 3.2 L, Zeile 53 - 57
			relativ spät – überraschend	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Aussagen zur erstmaligen Thematisierung der Schrumpfung gemacht werden, die im Prozessverlauf relativ spät vorkommen und / oder sich in der Einrichtung plötzlich / überraschend ergeben haben.	„Nachdem man die Stellen immer wieder nachbesetzt hat und ähm nur unzufrieden war, wie es lief, war der Entschluss voraussichtlich ein ziemlich plötzlicher. Und zwar aus (...) / also in einer Situation, wo es finanziell nicht unbedingt geboten gewesen wäre.“ Interview 2.1 L, Zeile 251 - 255

1

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
	Be-wältigungs-phase	Vorgenommene Veränderungen	Keine – Laufen lassen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen beschrieben wird, dass (zunächst einmal) nichts bewusst verändert wurde.	„(...) man hat halt festgestellt, manches kommt nicht zustande, aber ob es analysiert worden ist, warum das so ist oder ob das halt blöd ist, des Interessiert halt keinen. Ich, ich weiß es net. Dann gelang halt mal wieder was, also, ähm wie du schon gesagt hast, es ist schwie/ schwer, weil (unv.) für mich schleichender Prozess ist, da wirklich zu sagen.“ Interview 6.1 L, Zeile 668 - 674
			Anpassungen beim inhaltlichen Konzept	Hier werden Interviewteile codiert, in denen als Reaktion auf die prekäre Situation oder die bereits vorhandene Schrumpfung in der Einrichtung Anpassungen beim inhaltlichen Konzept (Gesamtkonzept, Methoden, Themen, Formate, Zielgruppen, usw.) thematisiert / vorgenommen werden.	„Nein, das war ja ein längerer Prozess, in dem wir ja auch ähm mit Begleitung, der Vorstand, dann auch ähm mit Begleitung einfach eine Konzeption noch mal, eine neue Konzeption entwickelten für das /, wie die Zukunft, die Konzeption des Werks dann sein sollte, nicht, und dies auch dann mit ähm entsprechenden ähm Fachleuten das noch einmal diskutiert, wie man das dann umsetzen könnte, ähm wenn uns /“ Interview 1.1 EA, Zeile 114 - 120
			Anpassungen beim Personal	Hier werden Interviewteile codiert, in denen als Reaktion auf die prekäre Situation oder die bereits vorhandene Schrumpfung in der Einrichtung Anpassungen beim Personal (Stellenreduzierung, Stundenreduzierung, Entlassung, Umwandlung von unbefristeten in befristete Stellen, usw.) thematisiert / vorgenommen werden.	„Ja die Einschnitte kamen eigentlich immer dann, wenn ein Stellenwechsel anstand. Also wenn jemand weggegangen ist, dann wurde das nur noch als halbe Stelle ausgeschrieben oder mit reduzierter Stundenzahl.“ Interview 1.3 MA, Zeile 158 - 161
			Anpassungen bei der Arbeitsorganisation	Hier werden Interviewteile codiert, in denen als Reaktion auf die prekäre Situation oder die bereits vorhandene Schrumpfung in der Einrichtung Anpassungen bei der Arbeitsorganisation (Aufgabenverteilung, Wechsel der Handlungsebene, mehr Bildungsmanagement statt selbst Bildungsveranstaltungen durchführen, usw.) thematisiert / vorgenommen werden.	„Und dann haben wir in unserem Team schon frühzeitig gekuckt, wen gibt es denn auf Dekanatsbene, die wir mit einbinden könnten, die wir motivieren können, von so, nach dem Motto kollegial und ähm ihr macht doch so etwas ähnliches wie EB, wollt ihr den, wollt ihr den Part nicht mit übernehmen?“ Interview 3.2 L, Zeile 89 - 94
			Anpassungen im Finanzbereich	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Anpassungen oder Veränderungen im Finanzbereich thematisiert werden. Das können andere Finanzierungsmodelle (wie z.B. mehr Drittmittelförderung) sein, aber auch Einsparungen, Beitragserhöhungen usw.	„Es heißt also zusätzlich ähm Geld reingespielt auf verschiedenen Ebenen. Was allerdings, das ähm zur Folge, dass ähm natürlich d er Aufwand verwaltungsmäßig usw. total angestiegen ist. Die ganzen Projekte, die dann teilweise auch mehrjährig waren, das waren EU-Projekte und auch zum Teil mehrere große Bundesprojekte, die dann wie so eine Art Kompensation genutzt worden sind.“ Interview 4.1 L, Zeile 241 - 248

2

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
			Neuaufstellung der Einrichtung	Hier werden Interviewteile codiert, in denen deutlich wird, dass die Einrichtung nicht nur in einzelnen Bereichen angepasst bzw. verändert sondern grundlegend neu aufgestellt wurde.	„Aber es war zunächst mal eine deutliche Befremdung ähm, was wollen wir denn mit dem BW? Und, sodass dann gesagt wurde, in Ordnung, wir versuchen es, aber wir versuchen es mit dem, was wir uns finanziell denken können, nämlich mit 50 % Stelle, Geschäftsführung, Inhalt. Und 50% Sekretariat. Punkt“ Interview 2.1 L, Zeile 118 - 123
			Fusion	Hier werden Interviewteile codiert, in denen eine Fusion (Zusammenlegung) der Einrichtung mit einer anderen beschrieben wird.	„Am Ende sind wir geschluckt worden, das ist jetzt die ähm Evang. Familiengeschichte da in B., ich habe nur im Moment nicht den Titel, aber das ist ja auch egal.“ Interview 7.1 Tr, Zeile 164 - 166
			Folge- und Nebenwirkungen und der Umgang damit	Hier werden Interviewteile codiert, die Aussagen zu Folge- und Nebenwirkungen und / oder dem Umgang mit diesen beinhalten.	„Also ähm es gab zum einen natürlich die Arbeitsverdichtung und zum anderen waren wir alle wesentlich mehr belastet. Man hat den Stress gemerkt ähm, und man hat auch gemerkt, dass ähm wir angespannter waren, ja. Es war dann schon manchmal so wie so ein kleines Pulverfass, auf dem man sitzt und man muss jetzt irgendwie das irgendwie noch erledigen, oder so. Also Pulverfass ist vielleicht zu hart gesagt, aber schon so /, der Druck wurde einfach größer und man musste irgendwie ähm oder man hat sich dann schon manchmal gefragt, wie schaffen wir das jetzt alles.“ Interview 1.4 VW, Zeile 430 - 439
			Konsolidierungsphase	Hier werden Interviewteile codiert, die Aussagen über die Zeit nach der unmittelbaren Bewältigung bzw. über die Zukunft der Einrichtung machen.	„Also ich sehe es im Moment (...) sogar in einer gewissen Stabilisierung, ähm im Verhältnis zu dem, was wir vorher hatten.“ Interview 1.3 MA, Zeile 956 - 958
			Allgemeine Aussagen zum Prozessverlauf	Hier werden Interviewteile codiert, in denen weitere und allgemeine Aussagen zu Prozessverlauf der Schrumpfung gemacht werden, den nicht den o.g. 4 Phasen zugeordnet werden können.	„Na also, ich musste immer wieder ähm unweigerlich an ähm die gute alte Frau Kübler-Ross denken. Ja. Also, tatsächlich. Also es waren, es waren, es waren die klassischen Trauerphasen.“ GB 2, Zeile 175 - 178
Merkmale von organisationaler Schrumpfung	Reduktion (Aspekte realer Schrumpfung, das was wirklich schrumpft, weniger, kleiner wird)	<i>Weniger Ressourcen</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen es um eine Reduktion einer oder mehrerer unterschiedlicher Ressourcen z. B. in Form von Personal, Finanzen, Gebäuden und Räumen, sowie von Erfahrung und Wissen geht.	„Das merkten wir und ähm dann ging der erste Kollege in Rente und die Stelle wurde nicht ausgeschrieben.“ Interview 3.1 MA, Zeile 473 - 475

3

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
(Merkmale, an denen organisationalen Schrumpfen konkret fest gemacht werden kann – Was genau schrumpft?)		<i>Weniger Angebot / Nachfrage</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen es um eine Reduktion des Angebotes und/oder der Nachfrage geht.	„Also weniger Veranstaltungen, weniger eigene Veranstaltungen. ähm. Eine stärkere Konzentration darauf, mit welchen Gruppen wollen wir arbeiten. Also ich sage mal so, die Gemeindegruppe, die Frauenhilfe oder so eher nicht mehr. Allenfalls noch eine Fortbildung für ein Presbyterium.“ Interview 1.3 MA, Zeile 382 – 387
		<i>Weniger Wirkung</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen die Einrichtung bzw. einzelne Angebote als weniger wirksam bzw. wirkungslos eingeschätzt werden.	„Und ähm das hat nicht zunächst einmal zum Volumen-Schrumpfen von den Personalstellen geführt, aber zu einem enormen schrumpfen der Akzeptanz und der Ausstrahlung und der Wirkung. Also ich denke, also wenn man von schrumpfen reden muss, muss man natürlich nicht nur vom Volumen-Schrumpfen reden sondern auch vom Wirkungs-Schrumpfen.“ Interview 2.1 L, Zeile 92 – 98
	Kompensationsstrategien	<i>Kompensation durch Re-Organisation</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen eine Re-Organisation der Arbeitsabläufe, Strukturen, Arbeitsverteilung, Personalzusammensetzung usw. benannt wird.	„Und von, von den päd. Kräften war es eben einfach so, dass ähm ja, dass die Felder irgendwie neu aufgeteilt werden mussten.“ Interview 1.4 VW, Zeile 106 - 108
	(Strategien, die die Schrumpfung bzw. deren Wirkung ausgleichen oder abfedern sollen)	<i>Kompensation durch inhaltliche Schwerpunktsetzung</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen eine inhaltliche Schwerpunktsetzung durch Veränderung, bzw. Neu-Gewichtung von Inhalten, Themen, Arbeitsweisen und / oder Formaten beschrieben werden oder die Grundausrichtung der Einrichtung verändert wird.	„Daraufhin hat sich unser Arbeiten auch verändert. Wir sind also wirklich stärker in die Fortbildung eben der ehren- und, ja, ehrenamtlichen und hauptamtlichen zum Teil, Mitarbeitenden gegangen. Sodass wir darüber auch den Kontakt in die Kirchengemeinden weiterhin hatten.“ Interview 1.2 L, Zeile 400 - 404
		<i>Kompensation durch Kooperation und Öffentlichkeitsarbeit</i>		Hier werden Interviewteile codiert, die Aussagen zur Intensivierung von Kooperationen, Lobby-, Vernetzungs- und Öffentlichkeitsarbeit beinhalten.	„Dadurch, dass man den zum Waldgottesdienst für alle aufgewertet hat, mit der Zuständigkeit, also ein Jahr ihr, ein Jahr ihr, ein Jahr ihr, ähm ihr habt keinen Technikprofi, ihr habt doch keine Band, dann könnt ihr trotzdem die Gemeinde fragen, die das Potential hatte. Da ist z.B. der Pfingst-, das eigentliche Event zu Pfingsten, war der Regionalgottesdienst, dann im Wald. Und da waren auf einmal 500 Leute.“ Interview GB1, Zeile 858 - 865
		<i>Kompensation durch andere Finanzierung</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen alternative Finanzierungsmöglichkeiten wie z.B. durch Rücklagen, Dritt-Mittel-Akquise, usw. benannt werden.	„Zum Glück gab es eben entsprechende Rücklagen im Werk, die man aus guten Zeiten angesammelt hatte.“ Interview 1.1 EA, Zeile 64 - 66

4

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
	Spannungen und Konflikte (direkt oder indirekt benannte Spannungs- und Konfliktfelder sowie offen oder indirekt benannte konkrete Spannungen und Konflikte)	<i>S + K (Spannungen + Konflikte) mit zentralen Stakeholdern</i>	Lokale vs. regionale Erwartungen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen eine Spannung zwischen den lokalen Erwartungen und Anforderungen vor Ort (z.B. aus einer Kirchengemeinde) und übergeordneten Gesichtspunkten (regionale/überregionale Erwartungen und Anforderungen z.B. aus der Perspektive eines Dekanats oder einer Landeskirche) beschrieben oder indirekt deutlich wird.	„Es gab mehrere Hindernisse dann, einmal die Landeskirche hat nicht wirklich verstanden, was da passiert ist. Konnt sich nicht vorstellen, dass ein Kirchenvorstand fröhlich die Hand hebt und sagt, also ist ein bisschen übertrieben mit fröhlich, wir wollen jetzt diese Kirche los werden, wir wollen sie ernsthaft los werden.“ Interview GB 2, Zeile 394 - 399
			Staatliche vs. Kirchliche Erwartungen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen das grundsätzlich vorhandene Abhängigkeits- und Spannungsverhältnis deutlich wird, in dem Evang. Erwachsenenbildungs-Einrichtungen i.d.R. stehen, weil sie sowohl vom Staat als auch von der Kirche abhängig und auf sie bezogen sind. Das drückt sich in unterschiedlichen und auch gegensätzlichen Erwartungen und Anforderungen aus (z.B. hat der Staat die Erwartung, dass die EEB „öffentliche Erwachsenenbildung“ für alle Bürger betreibt, die Kirche erwartet sich hingegen ggf. eher religiöse Bildung oder interne Fortbildungsangebote)	„Wir haben aber auch z.B. schon einmal Modellprojekt nicht finanziert gekriegt, weil da Seelsorge drin, in der Überschrift war. ... Falscher Begriff aber im Grunde eine Ausbildung für ähm, also für Besuchsdienste, ähm für EA im Besuchsdienst. ähm Aber eigentlich nicht nur rein kirchlich. Sondern die Ausbildung selbst war ja über- (...) kirchlich.“ Interview 1.2 L, Zeile 799 - 806
		<i>S + K im Umgang mit Zeitressourcen</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen der Umgang mit Zeitressourcen, also beispielsweise wo Zeit investiert und wo Zeit eingespart wird oder werden sollte, thematisiert wird.	„Und ähm ich sage, ich mach jetzt mittlerweile, das war, glaube ich der 4. oder der 5. Beratungsprozess, ich sage, so lang mache ich das jetzt, ich muss den Gemeinden ja verklickern, wieso ich so oft nicht bei ihnen bin und wieso ich ständig ein Blatt da habe, wo ich was erheben soll.“ Interview 3.1 MA, Zeile 239 – 244
		<i>S + K zwischen Altem und Neuem</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen der Gegensatz von Altem vs. Neuem (in unterschiedlichen Bereichen / auch personell gemeint! – siehe Ankerbeispiel) benannt wird. Dabei geht es weniger um eine zeitliche Frage, vielmehr geht es dabei um die Spannung zwischen „bewahren“ und „verändern“.	„Also, ja, also wir sind dann zeitgleich ausgeschieden, sind aber, ich würde sagen, mindestens 1,5 - 2 Jahre vorher nicht mehr zu den Dienstbesprechungen der Gesamtheitschaft hier in das Haus eingeladen worden. Begründung. Na ja, wir wollen ja nach vorne kucken. Ihr vertrittet ja das Gesteht.“ Interview 3.1 MA, Zeile 492 – 497

5

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
		<i>S + K zwischen inhaltlicher Arbeit und Management / Verwaltung</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen die Spannung zwischen inhaltlicher Arbeit, insbesondere auch von konkret durchgeführter Bildungsarbeit auf der einen Seite und immer mehr Bedarf an (Bildungs-) Management, Verwaltungshandeln und Finanzierbarkeit auf der anderen Seite deutlich wird.	„Es gab so eine Phase, da mussten wir unsere Arbeit für die Vorstand dokumentieren, in diesem Konzeptionsprozess. Die Landeskirche wollte wissen, inwieweit unsere Veranstaltungen missionarisch waren und ähm, ich, es gab noch irgendetwas drittes, und ich sagte, irgendwann bin ich an dem Punkt, dass ich hier ins Büro gehe und öffne drei Dateien und schreibe rein, ich habe dokumentiert, mache sie wieder zu (lacht), und gehe nachhause (lacht).“ Interview 1.3 MA, Zeile 612 – 620
		<i>S + K zwischen Personen-gruppen</i>	Hauptamtliche vs. Ehrenamtliche	Hier werden Interviewteile codiert, in denen das (spannungsvolle) Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Einrichtung beschrieben wird. Es können auch Textabschnitte sein, die auf eine gewisse Spannung hindeuten (– siehe Ankerbeispiel).	„... und es hat ja auch über viele Jahre, war eigentlich ähm (...) das Tradition, dass die Mitarbeitenden an den Vorstandssitzungen teilgenommen haben. ähm Allerdings, wo dann hinterher die Personaldecke dünner wurde, dass eben diese Stelle nicht mehr da war, da hat man gesagt, wir reduzieren das auf 1 x im Jahr, wo die Mitarbeitenden dann ihre Sorgen vortragen können und ähm sie müssen dann nicht mehr an jeder Vorstandssitzung teilnehmen.“ Interview 1.1 EA, Zeile 349 – 356
			Hauptamtliche vs. andere Hauptamtliche	Hier werden Interviewteile codiert, in denen das spannungsvolle Verhältnis zwischen den Hauptamtlichen in der Einrichtung beschrieben wird.	„Die Stimmung ähm (...) ja, es war schon schwierig. Also ähm es gab da auch ähm Teamcoaching aber, ja wie soll ich das beschreiben, ähm (...) ich würde sagen, das war schon teilweise auch so ein bisschen, es hat vieles gegärt und keiner hat es ausgesprochen.“ Interview 1.4 VW, Zeile 310 - 314
	Auswirkungen auf die Mitarbeitenden	<i>Emotionen</i>	Wut und Ärger	Hier werden Interviewteile codiert, in denen die Befragten eigene Gefühle oder Gefühlswahrnehmungen bei anderen Beteiligten formulieren.	„Und das hat mich dann auch wütend gemacht, auch diese Form d es Umgangs miteinander, plötzlich nicht mehr eingeladen zu werd en. Und das Kollegen das erst ein halbes Jahr später gemerkt haben, das fand ich auch komisch.“ Interview 3.1 MA, Zeile 518 - 522
			Frust, Unzufriedenheit, Motivationsverlust und Resignation	Wie oben	„Die sagen, also O-Ton, ich bin niemand, der von der Fahne läuft, aber in 2,3 Jahren ist da KV-Wahl (...) und die meinen damit, da trete ich einfach nicht wieder an. Das wird mir einfach alles zu /. Zu unpersönlich, ähm meine Motivation ist hin.“ Interview GB 1, Zeile 316 - 320

6

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
			Misstrauen	Wie oben	„... von den Synergieeffekten und den Kompetenzen, ähm die sich dann ausprägen und so, oder dass die dann sehr erfahren werden und vielleicht sich profilieren können und anderes lassen, (...) das glauben die nicht mehr. Und das können die auch aus gutem Grund nicht mehr glauben, weil die sich auskennen und sich dann einbringen wollen an ihrer Basis.“ Interview GB 1, Zeile 163 - 169
			Verunsicherung	Wie oben	„Ja, das Problem war, man hat dann ähm auch in diesem Bereich dann sehr viele Honorarkräfte eingesetzt, weil eben die Unsicherheit immer da war, kann man eben das im nächsten Jahr weiter so fortführen, weil diese Mittel ja auch immer ähm jeweils neu beantragt werden mussten und von daher nie sicher waren.“ Interview 1.1 EA, Zeile 83 – 88
			Verletzung und Schmerz	Wie oben	„Da sind Verletzungen und das merkt man auch bis in den Beratungsprozessen, wenn die mit am Tisch stehen, am Mienenspiel, an zynischen Äußerungen.“ Interview GB 1, Zeile 130 - 133
			Angst	Wie oben	„Also, wenn ich das richtig mit kriege, ich kriege das örtlicher Ebene mehr in den Leitungs- ähm gremien zu tun gehabt, aber wenn ich das mit kriege, ist da viel, sehr viel Verunsicherung und Angst, na, was passiert mit unseren Arbeitsstellen, ähm, teilweise ist es also, einmal die Frage, bleiben sie überhaupt erhalten oder werden sie irgend wann einmal abgebaut.“ Interview GB 4, Zeile 396 - 402
			Trauer	Wie oben	„Dass es ähm, ein, wir werden immer weniger, und die Gottesdienste werden immer leerer, und das, was wir machen, interessiert irgendwie keinen mehr so richtig, und da große Trauer und dann eben, wie wir hier (lacht) immer sagen, wird nicht wahrgenommen, dass das Pferd, auf dem man sitzt, auch wirklich tot ist und man absteigen sollte.“ Interview GB 4, Zeile 81 - 87
			Mangelnde Anerkennung bzw. Wertschätzung u. mangelnde Achtsamkeit	Wie oben	„Also ich habe gerade durch diesen, diesen Abbruch, oder das, Abbruch klingt jetzt so willkürlich, das Versanden dieser Gespräche sage ich mal, mit dem Vorstand, ähm, habe ich weniger Wertschätzung für die Arbeit empfunden.“ Interview 1.3 MA, Zeile 650 - 654

7

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
		Belastungen	Stress und Druck	Hier werden Interviewteile codiert, in denen es um vorhandenen oder zunehmenden Stress und / oder Druck geht.	„Also das, das fand ich mühsam, ähm Immer unter so einen Legitimationsdruck zu stehen, und, ja, in gewisser Weise ist das ja auch ein Erfolgsdruck für die Veranstaltungen, ähm Also die müssen, die müssen gelingen, weil sonst der Ruf ähm ruiniert wird.“ Interview 1.3 MA, Zeile 125 – 129
			Überlastung	Hier werden Interviewteile codiert, in denen konkrete Aussagen zur Überlastung von MA gemacht werden.	„Also einfach weil auch die Verwaltung völlig am Ende ist und überlastet ist, ähm, sodass, dass ich da einiges mache, was gut an der Stelle laufen könnte, wenn denn Personal dafür da wäre.“ Interview 1.3 MA, Zeile 147 – 151
		Negative Veränderungen im Miteinander	Abnehmende Beteiligung	Hier werden Interviewteile codiert, die Aussagen über eine Abnahme / Einschränkung der Beteiligung u./o. Mitentscheidung der MA im Rahmen des Schrumpfungprozesses und seiner Bewältigung machen.	„Und wir anderen kamen immer von außen dazu gestoßen. Und ähm (...) ja, und, und da hatten wir ähm teilweise (...) ähm hier im Haus so das Gefühl, hier laufen manche Diskussionen beim Kaffee oder die hatten Montagsgespräche, zu denen bin ich für 1,5 Std. ähm über 30 - 70 km angereist sind, und dadurch waren wir nicht immer am ganz aktuellen Ball dran.“ Interview 3.1 MA, Zeile 188 – 194
			Zunehmende Hierarchisierung	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Aussagen über das Thema Hierarchie / Hierarchisierung, deren Zunahme und deren Auswirkung auf die MA gemacht werden.	„Wir haben sie lange Zeit dadurch gekriegt, dass wir im Vorstand dabei waren, mit ähm, ja, ähm, also (...), doch wir, wir konnten uns auch zu Wort melden. Also waren nicht, nicht ganz /. Also nicht stimmberechtigt, aber wenigstens da. Und dann wurde, gab es irgendwann eine ähm Konzeptionsdebatte hier über die Arbeit des Hauses und ähm da hat der Vorstand dann beschlossen, das wäre Zeitverschwendung und ähm wir brauchten nicht mehr dabei zu sein, und ähm, ja.“ Interview 1.3 MA, Zeile 305 – 313
			Abnehmende Zusammenarbeit	Hier werden Interviewteile codiert, in denen von der Abnahme bzw. Verschlechterung der Zusammenarbeit/Kooperation in der Einrichtung berichtet wird.	„Sondern was ich eben schon sagte, dass die immer mit einem halben Bein auch noch wo anders ähm standen und ähm (...) ja, da hatte ich so das Gefühl, ähm es ging nicht mehr so auf Gegenseitigkeit mit dem Unterstützen.“ Interview 1.3 MA, Zeile 445 – 449
		Positive Veränderungen im Miteinander	Solidarisch sein, nicht allein sein	Hier werden alle Interviewteile codiert, in denen Aussagen zum Thema „Solidarität oder Solidarisierung unter den MA“ gemacht werden.	„Die Aufgaben waren da, aber es waren jetzt weniger Menschen da, die die, die Aufgaben oder die Bedürfnisse, oder wie auch immer, oder das, was eben anstand, bewältigen mussten. Und ähm (...) da bleibt einem eigentlich nur übrig, dass man enger zusammen rückt.“ Interview 1.4 VW, Zeile 396 – 400

8

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
			Kooperation und Teamarbeit	Hier werden Interviewteile codiert, in denen von guter, verbesserter oder gesteigerter Zusammenarbeit oder Teamarbeit berichtet wird.	„Aber ähm gerade in, durch Kooperation und Teamarbeit ist vieles möglich. Und das erlebe ich hier in der Kirchengemeinde auch, ne. Also das wäre vielleicht zu der Frage der Ergebnisse so von Schrumpfungprozessen. (...) Ja.“ Interview GB 6, Zeile 255 – 259
Thema-tisierte Gründe	Externe Gründe (Gründe, die außerhalb der geschrumpften Einrichtung liegen)	Demo-grafischer Wandel		Hier werden Interviewteile codiert, in denen der Demografische Wandel als Begründung der Schrumpfung angeführt wird.	„... es geht nicht nur um die Frage des demografischen Wandels. Das wird ja gerne als vordergründige Ursache ähm genommen. Den gibt es und der spielt ne Rolle, definitiv, denn natürlich ist unsere heutige Kirchenmitgliedschaft, und das ist nicht nur hier so und nicht nur in Y, ähm dass wir im Kern große Gruppen der älteren Milieus als Mitglieder haben.“ Interview GB 3, Zeile 600 – 606
		Bedeutungs-verlust von Kirche in der Gesellschaft		Die Kirche verliert, wie viele andere Institutionen auch, in einer individualisierten und pluralisierten Gesellschaft an Bedeutung. Hier werden Interviewteile codiert, die auf diesen Relevanzverlust eingehen oder ihn benennen.	„Relevanzverlust. Das denke ich, das steckt noch dahinter. Der Relevanzverlust von, von ähm kirchlich-religiösen Antworten. Von einer Institution. Also irgendwie Religion, dass man // find schon was// auch außerhalb von Kirche und zwischen so, vielleicht auch gerade im Ostenviele kommen gar nicht auf die Idee religiöse Fragestellungen und Antworten bei Kirche zu suchen, soweit ist es ja eigentlich auch schon. Und die Industrie, die wächst doch auch, wenn der Umsatz wächst, und die schrumpfen, wenn der Markt kleiner wird. Ist das bei Kirchens auch so? Denke ich. Der Markt für kirchliche Produkte (...) nimmt ab.“ Interview GB 1, Zeile 1326 – 1337
		Staatliche Förderpolitik u. Gesetze		Hier werden Interviewteile codiert, in denen die staatliche Förderung der Erwachsenenbildung benannt wird. Dabei ist auf Interviewteile zu achten, in denen die staatliche Förderung zurück geht, restriktiver sowie bürokratischer wird. Außerdem werden hier Textteile codiert, in denen staatliche Gesetze als Grund angeführt werden.	„Nein, das Land ist eigentlich in der Förderung gleich geblieben. Was man natürlich unter dem Strich auch mit weniger (lacht) assoziieren kann.“ Interview 1.3 MA, Zeile 781 - 783
		DDR-Vergangenheit		Hier werden Interviewteile codiert, in denen die besondere historische Situation der DDR als Grund angeführt wird.	„Es gab auch Leute, die gesagt haben, nein, ich schreibe mich da nicht ein. Aber das sind eben alles Folgen von dem, was wir an, an Geschichte haben. Und das kann man nicht irgendwo ausblenden.“ Interview 5.1 L, Zeile. 662 - 665
		Externe Konkurrenz		Hier werden Interviewteile codiert, in denen von externer Konkurrenz berichtet wird.	„... das ist einfach so, und ähm die Konkurrenz ist als Bildungsträger anerkannt.“ Interview 5.1 L, Zeile 403 - 404

9

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
	Interne Gründe (Gründe, die innerhalb der geschrumpften Einrichtung liegen)	Zurück-gehende Finanzen	Weniger Einnahmen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen davon berichtet wird, dass die Einnahmen der Einrichtung zurück gehen .	„Die Landeskirche hat nicht gekürzt, ähm die, die Kirchenkreise haben ähm, also teilweise haben sie gekürzt, ähm teilweise haben sie die Debatten ähm dazu angefangen. Bzw. eben ähm das Land ist ungefähr gleich geblieben, ähm soweit ich das sehe.“ Interview 1.3 MA, Zeile 747 - 752
			Steigende Kosten	Hier werden Interviewteile codiert, denen steigen und nicht mehr ausgeglichen werden können.	„Anders ist es halt mit den anderen Stellen, wo wir ständigen auch Personalkostensteigerungen haben, wir aber einen fixen ähm Grundbetrag von den, mittlerweile 7 Kirchenkreisen, vorher waren es 8, ähm bekommen. Und das war eigentlich immer so das Problem dahinter, wir können mit denen jetzt nicht etwas Neues aushandeln, dann, dann treten die wieder aus.“ Interview 1.2 L, Zeile 160 – 166
		Inhaltlich-konzeptionelle Gründe	Themen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Schrumpfungsründe benannt werden, die etwas mit den inhaltlichen Themen der Einrichtung zu tun haben.	„Und das ist, glaube ich, so, auch so eine Denkweise, ähm vielleicht hat die auch etwas mit den Strukturen zu tun, wir werden nicht mit einem Thema assoziiert oder mit bestimmten Themen. (...) Also ich merke es auch dann, wenn ich als Musikwissenschaftlerin was im Bereich Musik anbiete. Es wird nicht nachgefragt. Die würden die gleiche Veranstaltung bei ihrem Kirchenmusiker nachfragen.“ Interview 1.3 MA, Zeile 820 – 826
			Zielgruppen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Schrumpfungsründe benannt werden, die etwas mit den Zielgruppen der Einrichtung zu tun haben.	„Es ging dem Ganzen voraus, und da bin ich mir jetzt nicht sicher, ob das schon vor 94 war, dass wir seitens der EB gesagt haben, langfristig schwindet das Klientel ja auch ein wenig, wir wollen verstärkt mit der Frauenarbeit zusammen arbeiten.“ Interview 3.1 MA, Zeile 357 – 361
		Mangel an Legitimation bei den Mitgliedseinrichtungen		Hier werden Aussagen codiert, die einen Mangel an Legitimation der Einrichtung bei den eigenen Mitgliedern (z.B. bei Kirchengemeinden oder Kirchenkreisen) aufzeigen.	„Also, es war eigentlich immer ein internes Problem gewesen, ähm. Wie gesagt nicht von der Landeskirche her sondern eben von den, von der mittleren Ebene, von den Kirchenkreisen, die ja auch wieder von den Kirchengemeinden unterstützt werden. Und es war eigentlich immer so, ähm obwohl die fast alle Mitglied bei uns waren, die Kirchengemeinden, hieß es immer, ja die da in x-Stadt, also es war irgendwie nie für die etwas, obwohl wir überall hingefahren sind, etwas, was vor Ort ist oder was für sie direkt ist, sondern dass ist etwas Externes.“ Interview 1.2 L, Zeile 707 - 716

10

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
		<i>Fehlen individueller Kompetenzen</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in denen Schrumpfungsründe benannt werden, die etwas mit den individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu tun haben.	„Also dann ist, / also da ist einfach was versiebt. Vermutlich halt über Fehlbesetzungen, ich hatte selber letztthin eine im Sekretariat, wo man merkt, dann passiert ganz viel, wenn du eine Personalfehlbesetzung drin hast. Bei so wenigen Menschen darf nicht viel passieren. Das geht ganz schnell.“ Interview 2.1 L, Zeile 308 – 313
	Gesamtorganisationsgründe	<i>Gesamt-kirchliche Finanz-situation</i>		Hier werden Interviewteile codiert, die die finanzielle Gesamtsituation der Kirche benennt, insbesondere sind Aussagen zur angespannten Finanzlage und zu Einsparmaßnahmen zu codieren.	„Ja, das war das Problem, dass die Kirchenkreise irgendwann uns ähm als ebw gesagt haben, wir können nicht mehr mehr Mittel zur Verfügung stellen, aufgrund des Kirchensteuerrückgangs zu der Zeit, der dann doch ähm ja, stark auch ähm noch forciert wurde, durch Planungen des Landeskirchenamtes, die dann hinterher vielleicht in der Schärfe nie eingetreten sind, wie man das dann schon mal voraus berechnet hatte.“ Interview 1.1 EA, Zeile 48 – 55
		<i>Mangel an Legitimation in der Gesamtorganisation „Kirche“</i>		Hier werden Interviewteile codiert, die Aussagen darüber machen, welchen Stellenwert die Erwachsenenbildung innerhalb der Gesamt-Kirche hat bzw. wo sie keinen hohen Stellenwert hat.	„Und da hat die Kirchenleitung gesagt, die Stellen besetzen wir nicht wieder. Die eigentliche Arbeit wird ja gemacht von der Frauenarbeit, von der Männerarbeit, vom Umweltreferat, vom, und von. Und wir, ja eine Stelle lassen wir noch mal wegen der Zuschüsse vom Land. Und das ist, glaube ich, so, auch so eine Denkweise, ähm vielleicht hat die auch etwas mit den Strukturen zu tun, wir werden nicht mit einem Thema assoziiert oder mit bestimmten Themen.“ Interview 1.3 MA, Zeile 815 – 823
		<i>Machtspiele in der Gesamtorganisation</i>		Hier werden Interviewteile codiert, in den Macht oder konkurrierendes Verhalten in der Gesamtorg. eine Rolle spielen.	„Ja, ich vermute schon, ich sprach ja von der Oberkirchenrätin im Kirchenamt in Y, die nat/ immer, auch heute noch und früher auch immer noch ein, wie sagt man, manchmal so Profilierungsprobleme hatte, und versuchte, das muss ich nu mal wirklich durchkriegen.“ Interview 7.1 TR, Zeile 324 - 328
Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von	individuelle Faktoren von Mitarbeitenden in der Einrichtung	<i>Faktoren der Persönlichkeit</i>	Individuelle Kompetenzen und Einstellungen	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Aussagen über hilfreiche individuelle Kompetenzen und Einstellungen der Interviewten oder ihrer Mitarbeitenden gemacht werden.	„Sondern, obwohl die schrecklicherweise mit TVÖD 6 bezahlt sind, was nicht geht, das Erwachsenenbildungswerks-Sekretariat ist anspruchsvoller als 6. // Ist wie bei uns das Gleiche / // Es geht nicht, ähm (...) War die wirklich wie eine Assistenz. Auch inhaltlich, die war, wurde im Lauf der Jahre so fit, dass ich die ähm Pressearbeit machen lassen konnte, dass die ein Pressegespräch machen konnte.“ Interview 2.1 L, Zeile 484-491

11

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
Schrumpfungsrunden			Spirituelle Verwurzelung	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Aussagen über die persönliche Spiritualität; theologische Argumentationen, Bibelzitate usw. gemacht werden.	„Und das letzte ist vielleicht auch gleichzeitig das erste. Behaltet euch den Humor und das Gebet. (...) Ohne beides geht es, glaube ich, nicht jetzt auch.“ Interview 3.1 MA, Zeile 901 - 904
		<i>Verhältnis zur Organisation</i>	Zugang zur Einrichtung	Hier werden Interviewteile codiert, die Informationen zu Gründen, Verlauf, Zeit, Umständen, usw. des Eintritts der interviewten Person in die betreffende Einrichtung beinhalten.	„Also eher Zufall (lacht). Ich gehöre ja auch zu diesen Quereinsteigern, wie es ja viele in der Erwachsenenbildung gibt.“ Interview 1.2 L, Zeile 8 - 10
			Zugehörigkeit in Jahren	Hier werden Interviewteile codiert, die Aussagen über die Länge der Zugehörigkeit (konkrete Jahreszahlen oder verbale Äußerungen wie z.B. „bin schon sehr lange dabei“, „bin schon viele Jahre hier“ machen.	„15 Jahre ist das jetzt knapp her (...) ähm also ich muss sagen, das war auch /, ich hatte eine Antrittsrede auf der Mitgliederversammlung damals gemacht, ähm und da habe ich das dann auch vorgestellt.“ Interview 1.2 L, Zeile 44 – 47
			Identifikation mit der Einrichtung	Hier werden Interviewteile codiert, in denen Aussagen des/der Befragten über die Art und Weise u./o. den Grad der Identifikation mit der eigenen Einrichtung gemacht werden.	„Nach, nach vielem hin und her und unfreiwilligen ähm End /, Beendigungen von Arbeitsverhältnissen bist du hier jetzt auch irgendwo angekommen, wo du eigentlich hin gehörst. Und das hat sich durchgehalten, das, das ist mein Ding. (...)“ Interview 1.3 MA, Zeile 95 - 99
	Faktor „externe Beratung“			Hier werden Interviewteile codiert, in denen unterschiedliche Arten von Unterstützung von außen (wie z.B. externe Beratung) thematisiert werden.	„Also es gab in diesem Konzeptionsprozess auch eine externe Beratung, ähm.“ Interview 1.3 MA, Zeile 556 - 557
explizit benannte Empfehlungen				Hier werden Interviewteile codiert, in denen explizit benannte Empfehlungen für andere, die ggf. in eine ähnliche Situation kommen und diese gut bewältigen wollen, benannt werden.	
	Beteiligung u. Transparenz			Siehe oben	„Den Prozess transparent machen. Also anfangen damit, ähm, wo fangen wir jetzt im Moment an und wo werden wir vermutlich landen müssen, ob wir wollen oder nicht. ähm Das ist das eine. Das andere ist, alle Beteiligten, Betroffenen hören und ins Gespräch bringen, auch untereinander.“ Interview 1.3 MA, Zeile 912 - 917

12

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
	Standortbestimmung			Siehe oben	„...nen Reflexionsprozess führen. (...) Also nicht agieren sondern wirklich mal geschied drauf schauen, und ist man denn wirklich niemand, oder wie kams, oder eben des was wir vorhin gesagt haben mit vernetze dich, ähm bring dich ins Spiel, ähm“ Interview 6.1 L, Zeile 1104 - 1110
	Arbeit am Konzept			Siehe oben	„Das wäre eine Sache und die andere Sache wäre eben doch ähm, das konzeptionell zu überdenken und dann ähm wirklich eine Konzeption zu entwickeln, wie man mit der neuen Situation umgeht.“ Interview 1.1 EA, Zeile 550 - 553
	Strukturen anpassen			Siehe oben	„das eine ist, glaube ich, dass man ähm auf keinen Fall versuchen sollte, irgendwie die ähm, die Strukturen irgendwie zu retten. Also sondern schnell dran zu gehen, auch ähm Strukturen ähm gründlich der Realität anzupassen.“ Interview 4.1 L, Zeile 424 - 427
	Vernetzung u. Öff-Arbeit			Siehe oben	„Also (...), wie gesagt, eine Empfehlung ist für mich, auch relativ viel Öffentlichkeitsarbeit zu versuchen. Und sich da jetzt mal endlich auch auseinander zu setzen, welche Medien stimmen, nicht nur gestern sondern auch morgen?“ Interview 2.1 L, Zeile 967 - 970
	Mitarbeitende und deren Psychohygiene im Blick behalten			Siehe oben	„Ähm was eine ganz gute Sache ist, wenn man das Personal halten will, ist frühzeitig zu kucken, ähm welche irgend/ beispielsweise durch Verhandlungen mit anderen, durch Kombinationsstellen zu schaffen, um ähm Perspektiven überhaupt zu ermöglichen. Es war ein schlauser Zug, dass uns das gelungen ist. Dadurch ist einfach niemand, den wir wollten, weg gewesen.“ Interview 4.1 L, Zeile 440 - 446
	Externe Beratung			Siehe oben	„Also ich würde auf jeden Fall empfehlen, auch einen Berater von außen einen Blick auf die ganze Situation werfen zu lassen, um einfach ähm, dieser Blick von außen lässt ja auch immer sehr schnell Schwachstellen erkennen, die man selber vielleicht übertüncht, als ähm Betroffener, oder die vielleicht auch nicht so auffallen, weil man in dem Geschäft so stark drin ist.“ Interview 1.1 EA, Zeile 544 - 550

13

Ober-kategorie	Kategorie	Subkategorie	Sub-Sub-kategorie	Definition / Codier-Regel	Ankerbeispiel
	Zeit beachten			Siehe oben	„Und, und Zeit nehmen für solche Überlegungen. ähm Also eher frühzeitig anfangen und, ähm vielleicht, wenn es zu knapp noch mal ne Überbrückung suchen, oder so etwas, ähm, aber nicht irgendwie sagen, jetzt muss es entschieden werden und fertig, und ähm sozusagen auf halben Weg etwas übers Knie brechen, was man dann hinterher vielleicht in mühsamen kleinen Schritten doch noch wieder, ähm zurecht biegen muss, oder, ähm, (...)“ Interview 1.3 MA, Zeile 943 - 950
	Vorher – Nachher-Bilder			Explizit benannte Bilder, die die Befragten mit ihrer Einrichtung vor und nach der Schrumpfung verbinden und die von ihrer Gesamtbetrachtung her die Organisations-schrumpfung als Chance beschreiben.	Kein Ankerbeispiele nötig – da es in den Interviews eine eindeutige Frage nach diesen Bildern gibt! Darüber hinaus sind diese Bilder nur in der Zusammenschau der gesamten Antwort in die drei unterschiedlichen Bild-Kategorien einzuteilen, was vom Textumfang her den Rahmen für entsprechende Ankerbeispiele sprengen würde.
	schrumpfender Organisationen	Notwendigkeitsbilder		Explizit benannte Bilder, die die Befragten mit ihrer Einrichtung vor und nach der Schrumpfung verbinden und die von ihrer Gesamtbetrachtung her die Organisations-schrumpfung eher als Notwendigkeit beschreiben.	Siehe oben
		Krisenbilder		Explizit benannte Bilder, die die Befragten mit ihrer Einrichtung vor und nach der Schrumpfung verbinden und die von ihrer Gesamtbetrachtung her die Organisations-schrumpfung als Krise beschreiben.	Siehe oben
	Grundhaltung zum Org.-Wandel	Grundhaltung der Leitung		Hier werden Aussagen codiert, aus denen direkt oder indirekt auf die Grundhaltung der interviewten Person zum Wandel der Organisation geschlossen werden kann bzw. die solche Grundhaltungen explizit benennen.	„Ich habe mir nur gedacht, so, ist es jetzt Zufall oder ist es nicht Zufall, habe ich auch immer wieder drüber nachgedacht, auch mit der Leitung dann gesprochen, und dann habe ich gedacht, ich sehe es jetzt mal als positiven Verschlankungsprozess und kuck, dass es näher an die Leute kommt.“ Interview 3.2 L, Zeile 584 - 589
		Grundhaltung der Mitarbeitenden		Hier werden Aussagen codiert, aus denen direkt oder indirekt auf die Grundhaltung der interviewten Person zum Wandel der Organisation geschlossen werden kann bzw. die solche Grundhaltungen explizit benennen.	„Aber ich dann irgendwie versucht habe, ähm ja, den Rücken freizuhalten, das ist, glaube ich, ganz gut, so. Also wenn irgendetwas war, dann habe ich gesagt, kann ich da irgendwie unterstützen, irgend etwas tun, von der Verwaltungssseite her, um einfach ähm, ... dass man versucht, sich zu unterstützen.“ Interview 1.4 VW, Zeile 182 - 188

14

Anlage 4: Übersicht Vorher-Nachher-Bilder

Tabellarische Übersicht über die erhobenen Vorher-Nachher-Bilder

Die Bilder zeigen drei grundsätzlich unterschiedlichen Sichtweisen (Grund-Cluster) auf die Organisations-Schrumpfung:

- **Chance** zur Konzentration und Neuausrichtung
- **Notwendigkeit** zur Veränderung unter großer Anstrengung
- **Krise** und Existenz-Gefährdung

Organisation	Org-Kennzeichen	Rolle des/der Befragten	Bilder	Vorher-Nachher-Grundaussage	3 Grund-Cluster
Test 1 EBW	selbständig, größer	MA (Mitarbeitende/r) langjährig	Bienenstock vs. Ameisenhaufen	geordnet - durcheinander	Notwendigkeit
Test 2 Fortbildungs-Einrichtung	selbständig, größer	MA langjährig	Gladiatoren vs. Vater u. Mutter + Alleinherrscher	gegeneinander – miteinander – allein bestimmend	Chance
1.1. EBW	Selbständig, größer	MA langjährig	3 Personen im Kreis, an denen Leute außen an Fäden ziehen vs. 2,25 Personen im Kreis	ausgeglichen - unausgeglichen	Notwendigkeit
1.2. EBW	selbständig, größer	L (Leitung) langjährig	ruhige Wellen, ruhiges Meer vs. Pumpendes Herz	ruhig fließend – schweißtreibend anstrengend	Notwendigkeit
1.3. EBW	selbständig, größer	MA langjährig	volles, lebendiges Haus vs. leereres und ruhiges Haus	voll und lebendig – leerer und ruhig	Chance
1.4. EBW	selbständig, größer	MA langjährig	blühender Kirschbaum vs. gestutzter Kirschbaum	prächtigt blühend – gestutzt und weiterhin gut verwurzelt	Chance
2.1. EBW	unselbständig, kleiner	L wenige Jahre	Schneckenhäuser vs. Netz	viele aber vereinzelt – alleine und vernetzt	Chance
3.1 überregionale Arbeitsstelle	unselbständig, größer	MA langjährig	Weg vs. Burg	unterwegs - verschanzt	Notwendigkeit

1

Organisation	Org-Kennzeichen	Rolle des/der Befragten	Bilder	Vorher-Nachher-Grundaussage	3 Grund-Cluster
3.2 überregionale Arbeitsstelle	unselbständig, größer	L wenige Jahre	Krake vs. Ballspiel am Strand	kontrollieren - mitspielen	Chance
4.1 überregionale Arbeitsstelle	unselbständig, größer	L langjährig	Bergauf ins Helle vs. bergab ins Flache	aufwärts - abwärts	Notwendigkeit
5.1 regionale Arbeitsstelle	unselbständig, kleiner	L langjährig Ost/West-Thema	Ursprungsbau vs. deplatzierte Neubau vs. Bauruine	gemütlich – verbaut - verlassen	Chance
6.1. EBW	selbständig, kleiner	L wenige Jahre	Traumschiff auf der Sandbank vs. Der Einsame auf der Bank vs. Karren ziehen	aufgelaufen – sitzen geblieben - ausbaden	Notwendigkeit
7.1 Familienbildungs-stätte	unselbständig, größer	T (Träger) langjährig	Im Kreis Gleichgesinnter vs. Ellipse mit Leitungsspitze und Durcheinander	miteinander – oben und unten	Notwendigkeit
GB1 Gesamtkirche		GB (Gemeinde-berater*in)	Tanker fährt auf ein Riff zu vs. Tanker mit Schlagseite	riskant und gefährlich – auflaufen und untergehen	Krise
GB2 Kirchengemeinde		GB	Alter, in die Jahre gekommener Garten vs. Gartenneugestaltung	verwachsen - auslichten	Chance
GB3 Kirchengemeinde		GB	Großer Dinosaurier vs. quietschfidel, kleiner Drache	träge - flexibel	Chance
GB4 Kirchengemeinde		GB	Kirche mitten im Dorf vs. kirchliche Standorte im Quartier	zentral - dezentral	Chance
GB5 Kirchengemeinde		GB	Glühen vs. funkeln einzelner Edelsteine	glühen - funkeln	Chance
GB6 Kirchengemeinde		GB	Kirche, die sich um sich dreht, vs. Kirche, die nach außen schaut/wirkt	sich selbst betrachten – nach außen schauen	Chance
GB7 Kirchengemeinde		GB	Viele kleine blühende Blumen vs. weniger, dafür größere und schönere Blumen	viel und unauffällig – wenig und auffällig	Chance

2



Organisationale Schrumpfungsprozesse sind ein wenig beforschtes Gebiet. Im deutschsprachigen Raum und im Bereich der Erforschung von Nonprofit-Organisationen gibt es dazu kaum wissenschaftlicher Beiträge.

Mit der vorliegenden qualitativ ausgerichteten Forschungsarbeit werden am Beispiel von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung Organisationen untersucht, die bereits einen Schrumpfungsprozess hinter sich haben. Ziel ist es, das explizite und subjektive Erfahrungswissen von Betroffenen über Prozessverlauf, Merkmale, Gründe, Bewältigungsformen sowie über die Auswirkungen einer organisationalen Schrumpfung auf die betroffenen Mitarbeitenden zu beschreiben. Gleichzeitig werden Grundhaltungen herausgearbeitet, die als Hintergrund individueller Schrumpfungsbewältigung gedeutet werden können.

Die Datenauswertung orientiert sich an der Qualitativen Inhaltsanalyse. Die kategorienbasierten Ergebnisse werden ausführlich dargestellt und in Form einer Typenbildung verdichtet.

Im Diskussionskapitel wird das Fehlen einer „Theorie der Schrumpfung“ problematisiert. Daneben werden die Chancen herausgearbeitet, die trotz aller Problematik in organisationalen Schrumpfungsprozessen liegen können. Als weiterer Aspekt wird die Weiterentwicklung einer Organisation als Entwicklung zwischen den beiden Polaritäten „Wachstum“ und „Schrumpfung“ sowie „Wandel“ und „Stabilität“ diskutiert. Den Abschluss bilden praxisrelevante Implikationen zum Lernen einer pragmatischen Haltung in Bezug auf organisationale Schrumpfungsphänomene sowie Anreicherungen für die weiterführende Forschung.



ISBN 978-3-98989-007-7



9 783989 890077

www.uni-bamberg.de/ubp/