Hagen Fried

Schrumpfende Organisation

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

Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Band 44
2024, Univ. of Bamberg Press, Bamberg, 374 S. ISBN 978–3-98989-006-0
https://doi.org/10.20378/irb-95304

Evangelische Kirchen befinden sich in tiefgreifenden Strukturveränderungs- und Schrumpfungsprozessen, wovon Erwachsenenbildungseinrichtungen in vielfacher Weise betroffen sind. Bislang fehlte es in der Fachliteratur an fundierten Analysen, wie die Einrichtungen mit diesen Prozessen umgehen. Hagen Fried schließt mit seiner 2024 erschienenen Dissertationsschrift diese Lücke und liefert auf der reflexiven und der handlungsorientierten Ebene zielführende Einblicke und Impuls für Leitungskräfte, kirchenpolitische Entscheidungsträger und Praxisakteure, auch über den Bereich der evangelischen Erwachsenenbildung hinaus. Der Autor ordnet seine Arbeit in der Organisationspädagogik ein, die „neben der Struktur auch nach den Prozessen und der Kultur in Organisationen sowie nach dysfunktionalen Phänomenen und Konflikten fragt" (S. 91). Folgende Forschungsfragen stehen im Mittelpunkt: Wie können Schrumpfungsprozesse von Einrichtungen der evangelischen Erwachsenenbildung in ihren wesentlichen Aspekten (Prozessverlauf, Gründe, Merkmale, Einflussfaktoren) beschrieben werden? Welche subjektiven Sichtweisen beeinflussen das individuelle und organisationale Verhalten in diesen Schrumpfungsprozessen? Sind darin Typen, im Sinne von Deutungs- oder Handlungsmustern, erkennbar (S. 119)? Und welche Erkenntnisse lassen sich aus den Untersuchungsschritten für die Analyse und Bearbeitung von Schrumpfungsprozessen gewinnen?

In einem theoretischen und fundierenden Teil geht Fried zunächst der Forschungsliteratur und den theoretischen Diskursen rund um das Thema Organisation und Schrumpfung nach. Unterschiedliche Definitionen, Modelle (z. B. „Lebenszyklen", „evolutionstheoretische Ansätze") sowie Ursachen, Prozessphasen und Auswirkungen von Schrumpfung werden dargestellt. Ergänzt wird der Forschungsüberblick um theoretische Perspektiven, die sich mit Schrumpfungsprozessen verknüpfen lassen, wie dem Konzept der „Pfadabhängigkeit", dem „Risikomanagement" oder der „Krisenforschung". Damit wird ein theoretisches Fundament für weitere empirische Untersuchungen gelegt, begriffliche Klarheit geschaffen sowie Forschungslücken aufgezeigt, an die die vorgelegte Studie anschließen kann. Dieser Teil verschafft auch jenseits der konkreten Forschungsperspektive hilfreiche Einblicke in den Forschungsstand zu einrichtungsbezogenen organisationalen Fragen.

Das Herzstück von Frieds Arbeit sind sodann leitfadengestützte Interviews mit narrativen Anteilen. Geführt wurden sie mit insgesamt elf Verantwortlichen und Mitarbeitenden aus sieben evangelischen Erwachsenenbildungseinrichtungen, die bereits Schrumpfungsprozesse erlebt haben. Das Sample wurde kriteriengeleitet zusammengestellt und berücksichtigt neben verschiedenen west- und ostdeutschen Landeskirchen die Ausprägungen „größere/kleinere Einrichtung", „selbstständige/unselbstständige Einrichtung", verschiedene „Personengruppen" (Leitende/Trägervertreter/Mitarbeitenden) sowie verschiedene „Bewältigungsformen". Ergänzt wird diese Grundlage um sieben leitfadengestützte Interviews mit Gemeindeberater:innen.

In diesen Interviews werden auf der einen Seite „kleine Muster" (S. 272) erkennbar, die zeigen, wovon einerseits die Veränderungsbereitschaft und andererseits der Veränderungsdruck einer Einrichtung abhängen. Daraus werden vier „Idealtypen organisationaler Schrumpfung" abgeleitet: (1) schleichend-verdeckt, (2) anpassend, (3) neuausrichtend und (4) erzwungen. Diese Typen sind nicht nur analytische Ergebnisse, sondern geben Leitungsverantwortlichen ein Werkzeug an die Hand, um die eigene Organisation einordnen, Prozesse besser verstehen und Steuerungsstrategien entwickeln zu können. Besonders interessant für die Praxis sind außerdem die Ergebnisse, die in der Kategorie „Empfehlungen für den Umgang mit einer Schrumpfung" (S. 261 ff.) quer zu den Einrichtungstypen erhoben wurden und die sich unter den Kurzbegriffen zusammenfassen lassen: Beteiligung und Transparenz, Standortbestimmung, Konzeptarbeit, Anpassung von Strukturen, Stärkung von Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit, Berücksichtigung von Mitarbeitendenperspektiven und Psychohygiene, externe Beratung sowie Beachtung der Zeitdimension.

Die Ergebnisse vermitteln Einblicke, die an anderer Stelle so nicht zugänglich sind. Fried verbindet organisationstheoretische, erwachsenenpädagogische und praktisch-theologische Perspektiven und zeigt, dass Schrumpfen nicht bloß als Scheitern verstanden werden darf, sondern auch Chancen für Neuausrichtung und Resilienz birgt. Gerade die abschließenden Kapitel zur „resilienten Organisation" bieten wertvolle Reflexionsanstöße: Wie können Einrichtungen ihre Grundhaltung gegenüber Schrumpfung ändern? Wie gelingt es, von der „lernenden" zur „resilienten" Organisation zu werden? Und welche Rolle spielt dabei Spiritualität als Ressource? Es lässt sich fragen, ob das Bild eines „dynamischen Balance-Bereiches", der die Pole von Wachstum und Schrumpfung einerseits und von Wandel und Stabilität andererseits ausgleicht (vgl. S. 315), nicht eher ein ideales als ein analytisches Konstrukt darstellt. Auch lassen sich Wiederholungen im theoretisch-fundierenden Teil erkennen und es kann gefragt werden, wie relevant und wie passgenau auf methodischer Ebene die Einbeziehung der Perspektive der Gemeindeberater:innen für die Ableitung der zentralen Erkenntnisse ist. Insgesamt aber bleibt festzuhalten: Geht man davon aus, dass es nicht mehr um die Frage geht, „ob die Kirche schrumpft, sondern nur noch darum, wie sie schrumpft" (S. 84), ist eine systematische Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen auch in Bezug auf die Einrichtungen der Erwachsenenbildung notwendig. Entsprechend ist dieses Buch sowohl für Lesende, die sich theoretische Hintergründe von Einrichtungsentwicklung erschließen möchten, als auch für solche, die selbst von Schrumpfungsprozessen ihrer Einrichtung betroffen sind, eine empfehlenswerte Lektüre.

Dr. Jens Dechow
Direktor des Comenius-Instituts
Evangelische Arbeitsstätte für Erziehungswissenschaft e. V.
dechow@comenius.de

» schwerpunkte

Ingrid Schöll
Geldnöte in immer komplexeren Abhängigkeiten.
Zur förderpolitischen Lage der gemeinwohlorientierten Weiterbildung 11

Gemeinwohlorientierte Weiterbildungseinrichtungen können ihre förderpolitische Lage zum Teil selbst steuern, doch im Umgang mit gravierenden Grundfinanzierungproblemen, Drittmittelabhängigkeiten und Innovationsüberlastungen sind neue Strategien gefragt. Aufbauend auf einer Situationsanalyse empfiehlt der Beitrag vor allem ein vorsorgliches Management, um die Bildungsteilhabe zu verbessern, und eine stärkere Berücksichtigung des bestehenden Fortbildungs- und Forschungsbedarfs.

Alexander Pfeiffer, Thomas Wernbacher & Michaela Wawra
Finanzkompetenz im Zeitalter von TikTok, Krypto und Games 17

Dogecoin, GameStop-Aktien, TikTok-Finanztipps und Lootboxen in Games vermitteln jungen Menschen den Eindruck, mit Glück oder Trendwissen rasch reich werden zu können. Der Beitrag beleuchtet digitale Finanzrisiken im Alltag von jungen Erwachsenen und zeigt auf, wie moderne Finanzbildung in Schule, Familie und Erwachsenenbildung darauf reagieren kann.

Eleonore Freier
Prosilienz und Rendite in der finanziellen Weiterbildung 21

Angesichts weitverbreiteter Geldnöte gilt Finanzielle Bildung als ein gewinnbringender Ansatz zur Förderung der ökonomischen Teilhabe und Absicherung, wobei Individuen die alleinige Verantwortung für ihre finanzielle Situation zugeschrieben wird. Der Beitrag fragt nach den praktischen Folgen dieser politischen Auffassung für die Zielstellungen, Inhalte und Angebotsstrukturen in der ökonomischen Bildung für Erwachsene.

Marion Fleige & Hannah Siemon
Professionalisierung finanzieller Erwachsenenbildung: Ein Forschungsprojekt beschreitet neue Wege 25

Der Artikel skizziert Ausgang und Ziel sowie erste Ergebnisse des Projekts MoTIf zur Professionalisierung gemeinwohl- und sozialraumorientierter finanzieller Erwachsenenbildung. Das Projekt untersucht die Programmplanung und Angebote bzw. Formate und entwirft Inhalts- und Qualitätskriterien sowie Transferinstrumente, um professionelles Handeln zu stärken.

Andreas Mayert
Finanzielle Bildung zwischen Vermögensberatung und Taschenrechner 29

Ausgehend von empirischen Unwägbarkeiten, die die politischen und pädagogischen Finanzbildungsstrategien, -projekte und -diskussionen bislang ausblenden, hinterfragt der Beitrag die gängige Zielgruppenbestimmungen und schlägt alternative Forschungssettings und entsprechende Bildungsprogramme vor, die sich nicht bereits in Hinblick auf bloße Informationsdefizite erschöpfen.

» editorial

Steffen Kleint
Liebe Leserin, lieber Leser, ... 3

» aus der praxis

Christian Boeser & Florian Wenzel
Mehr STREIT/GEIST wagen! ... 6

» europa

Christine Bertram
Finanzbildung neu denken: Escape-Rooms als Schlüssel zum Lernen ... 8

» jesus – was läuft?

Hans Jürgen Luibl
Unterirdische Finanzflüsse und himmlische Gnadenströme ... 9

» einblicke

Daniela Rauen, Carmen Rivuzumwami & Dirk Werhahn
Kompetenzen bündeln, Synergien schaffen, Ressourcen effektiv nutzen ... 34

Birgitta August & Gesa Heinbach
Sozialraumorientierte Erwachsenenbildung – ein Brückenbau bei Bildungsdistanz ... 36

Birgit Spies
Digitalisierungspläne als Sparpläne? ... 39

» grundbildung

Cornelius Sturm
Ein Tool für mehr Teilhabe: das digitale „Handbuch“ der
Evangelischen Fachstelle Grundbildung und Alphabetisierung ... 41

» service

Die Jury der Evangelischen Filmarbeit empfiehlt ... 42

Publikationen ... 43

Veranstaltungstipps ... 51

Impressum ... 54

Mehr **forum** erwachsenenbildung?

Hat dieser Artikel Ihnen gefallen?
Wenn Sie regelmäßig über Bildung im Lebenslauf aus wissenschaftlicher, praxisnaher, bildungspolitischer und evangelischer Perspektive informiert werden möchten, abonnieren Sie **forum** erwachsenenbildung:

Abo bestellen
Print oder online

(öffnet eine E-Mail-Vorlage an info@waxmann.com)

Print: 4 Ausgaben pro Jahr, Jahresabo 27,50 € zzgl. Versandkosten, inkl. Online-Zugang (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)

Online: 4 Ausgaben pro Jahr (PDF), Jahresabo 20,– € (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)

www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung

DEAE WAXMANN