

7. Gründe und Einflussmöglichkeiten

Die Schrumpfungsforschung beschreibt zwei unterschiedliche Kategorien von Gründen, die zur Schrumpfung einer Organisation führen können.

Dies sind einerseits **externe Gründe**, also Gründe, die außerhalb der Organisation liegen. Dies können z.B. gesellschaftliche Entwicklungen oder Veränderungen in der Gesetzgebung sein, auf die die Organisation keinen oder nur geringen Einfluss hat.

Daneben werden **interne Gründe** beschrieben. Darunter sind Gründe zu verstehen, die innerhalb der Organisation liegen und (mit) dazu führen, dass die Organisation schrumpft. Diese hausgemachten Gründe können z.B. im Missmanagement oder eine wenig ausgeprägten Service-Kultur oder einfach einem schlechten bzw. falschen Angebot liegen.

Es ist zu vermuten, dass für viele Schrumpfungsprozesse die Gründe in beiden Kategorien zu finden sind.

Im Rahmen meiner Untersuchung bekam zusätzlich eine dritte Kategorie eine gewisse Bedeutung. Es handelt sich dabei um "**gesamtorganisationale Gründe**". Darunter sind Gründe zu verstehen, die nicht von ganz außen kommen aber auch nicht in der einzelnen konkret schrumpfenden Organisation zu finden sind. Gesamtorganisationale Gründe kommen aus dem "Überbau" der Einzelorganisation, in den die Einzelorganisation rechtlich als Mitglied oder nachgeordnete/unselbständige Einrichtung eingebunden ist. Im kirchlichen Bereich könnten z.B. auf der Ebene der Dekanatsbezirke oder auf der Landesebene Gründe vorliegen, die zur Schrumpfung einer Einzelorganisation wie z.B. einer Kirchengemeinde beitragen.

In der vorliegenden Studie wurden eine ganze Reihe konkreter Gründe für die Schrumpfung der sieben untersuchten Erwachsenenbildungseinrichtungen genannt. Ergänzt wurde diese Zusammenstellung um die Gründe, die die interviewten Gemeinde-berater:innen als Schrumpfungsründe für Kirchengemeinden nannten.

Die folgende Grafik benennt diese thematisierten Gründe. Die zweite Grafik zeigt anschließend am Beispiel der Kirche potenzielle Einflussmöglichkeiten innerhalb dieser „Gründe-Ebenen“.

Thematisierte Gründe organisationaler Schrumpfung

Einrichtungen
der Evang.
Erwachsenen-
bildung

Externe Gründe

- Demografischer Wandel
- Bedeutungsverlust
- DDR-Vergangenheit
- Staatliche Förderpolitik
- externe Konkurrenz

Gesamt-org. Gründe

- Mangel an Legitimation
- gesamtkirchliche Finanzsituation
- Machtspiele

Interne Gründe

- Zurückgehende Finanzen
- Inhaltlich-konzeptionelle Gründe
- Mangel an Legitimation bei den Mitgliedern
- fehlende individuelle Kompetenzen

Kirchen-
gemeinden

Externe Gründe

- Demografischer Wandel
- Bedeutungsverlust
- DDR-Vergangenheit
- Mangel an Legitimation

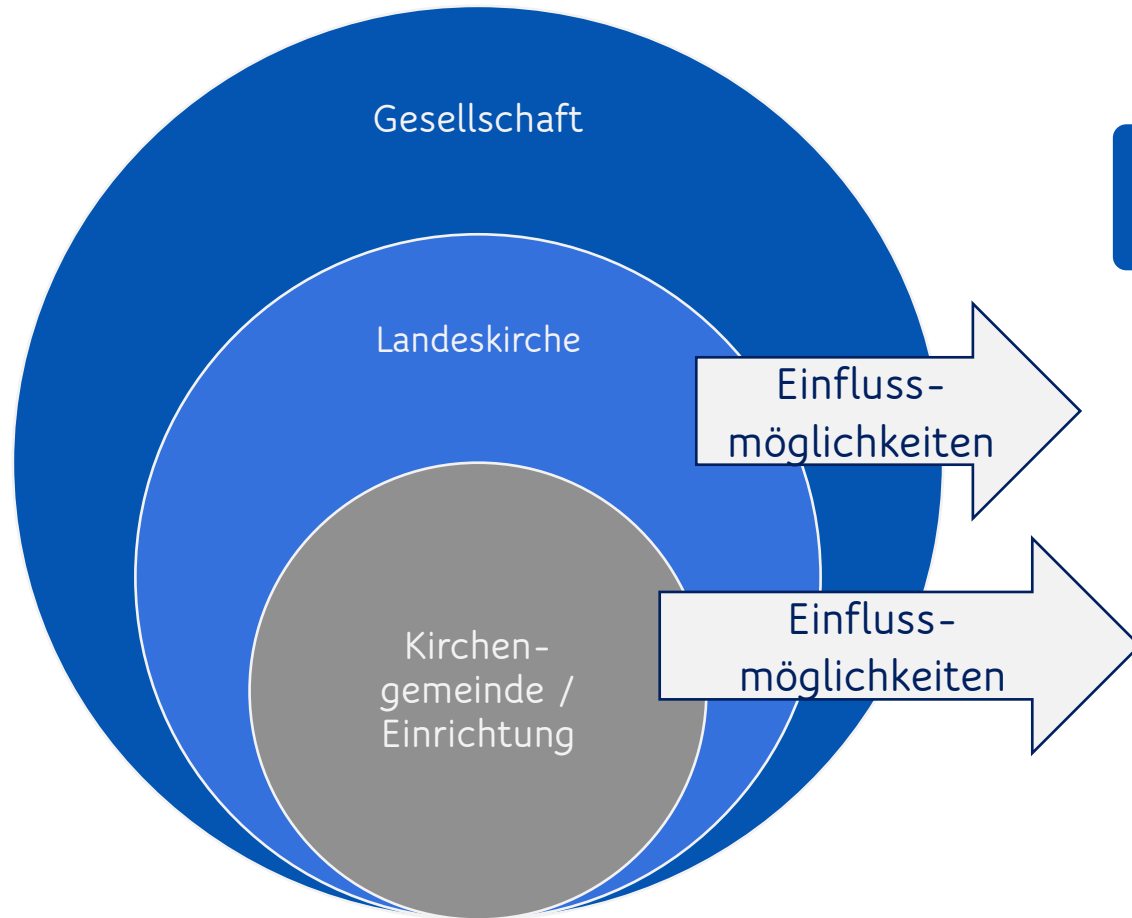
Gesamt-org. Gründe

- Gesamtkirchliche Finanzsituation

Interne Gründe

- Mangel an Legitimation bei den Mitgliedern
- Individuelle Gründe

Gründe und Einflussmöglichkeiten



Externe Gründe

Gesamtorganisationale Gründe

Interne Gründe

Organisation schrumpft
- mehr oder weniger
- langsamer oder schneller
- oder ggf. auch nicht

M 7.1 Gründe und Einflussmöglichkeiten sammeln und bewerten

Mögliche Gründe für die organisationale Schrumpfung auf verschiedenen Ebenen zusammentragen und Einflussmöglichkeiten auf den verschiedenen Ebenen erkennen und bewerten:

1. Schritt - Einzel- oder Kleingruppenarbeit:

- Welche externen Gründe sehen wir?
- Welche Gründe, die an der Gesamtorganisation „Kirche“ festgemacht werden können, sehen wir?
- Welche Gründe, die als interne Gründe in unserer Organisation/Gemeinde/... bezeichnet werden können, sehe ich/sehen wir?

2. Schritt – zusammentragen der Ergebnisse (z.B. Kärtchen an der Pinwand) und Diskussion der Ergebnisse

3. Schritt: (ggf. Kleingruppen als Vorlauf für einen Austausch im Plenum)

- Welche Gründe können ggf. beeinflusst/verändert/abgeschwächt/... werden?
- Wer könnte diesen Einfluss ausüben?
- Welche Auswirkungen könnte das haben?
- Was konkret könnte unser Beitrag dazu sein?

M 7.2 Steine im Weg

Grundidee:

Die Gründe für eine organisationale Schrumpfung werden mit unterschiedlich großen/gewichtigen Felsbrocken verglichen, die den weiteren Weg der Organisation versperren.

Diese „Felsbrocken“ müssen identifiziert, bewertet und soweit möglich aus dem Weg geräumt werden, um der Organisation einen Weiterweg zu ermöglichen (ggf. Rahmengeschichte zur Einführung nutzen/siehe nächste Folie).

Mögliche Schritte:

Im Raum befinden sich unterschiedlich große Kartons (6 große Umzugskartons/6 mittelgroße und 6 kleine).

1. In Kleingruppen werden die unterschiedlichen Gründe, die für die Schrumpfung der eigenen Organisation verantwortlich gemacht werden, identifiziert und auf Moderationskarten geschrieben.
2. Im Plenum werden die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert.
3. Anschließend wird jedem Karton je nach Wichtigkeit ein Grund zugesprochen und eine entsprechende Karte darauf geklebt. Aus diesen Kartons wird eine symbolische „Mauer“ oder ein im Raum erstellt.
4. Im nächsten Schritt geht es darum, wiederum in Kleingruppen oder miteinander im Plenum darüber nachzudenken, auf welche der Gründe man selbst als Organisation oder auf welche die Gesamtorganisation Einfluss nehmen könnte, um diese Gründe abzuschwächen oder ganz aus dem Weg zu nehmen. Gleichzeitig werden die Gründe, die „viel zu groß“ für die Organisation sind, um sie selbst maßgeblich zu beeinflussen, identifiziert.
5. Ziel ist es, dass es am Ende konkrete Ideen gibt, um einzelne „Felsbrocken“ aus dem Weg zu räumen, sodass „Lücken“ für das Weitergehen entstehen können.

Rahmenerzählung:

„Stellt euch vor, eure Kirchengemeinde/Organisation muss sich mit allem, was ihr bisher wichtig war und zu ihr gehört hat, auf den Weg aus dem Land der lieb gewordenen Vergangenheit in das unbekannte Land der Zukunft machen.

Ihr tut das nicht freiwillig, aber in der jüngsten Vergangenheit und Gegenwart gab es zu viel Dürre, wenig Ernte und immer mehr Klage.

Ihr schleppt vieles mit euch herum, sogar ganze Häuser und Kirchen werden abgebaut, zerlegt und auf Anhängern mitgezogen.

Aber der Weg wird immer schmaler und der Transport so vieler Dinge immer schwieriger.

Auf einem kleinen Pass zwischen zwei Bergen wird euch auf einmal durch eine Menge unterschiedlich großer und schwerer Felsbrocken der Weg hinüber in das Land der Zukunft versperrt.

Jetzt ist guter Rat teuer. Was tun? Die ersten fangen an zu jammern – wären wir doch nie losgezogen – ich habe es doch gleich gesagt, dass das nichts wird! Manche setzen sich resigniert an den Wegesrand – ich habe keine Lust und keine Kraft mehr weiterzumachen!

Aber was geschieht da bei einigen anderen? Eine Hand voll Leuten schauen sich die Felsbrocken genauer an und drücken an ihnen herum. Manche lassen sich bewegen, andere rutschen auf der anderen Seite hinunter und wieder andere liegen felsenfest.

Am Ende steht fest – mit viel Einsatz an Kraft und Klugheit könnte es gelingen, einen schmalen Pfad durch und über die Felsbrocken freizuräumen. Das gäbe die Chance vielleicht gut hinüber zukommen, wenn auch mit weniger und leichtem Gepäck!

Aber zunächst einmal stellt sich die Frage, rafften sie sich überhaupt auf – und wenn ja, welche Felsbrocken können überhaupt aus dem Weg geräumt werden?“