

2. Phasen der Schrumpfung

Die Analyse der Schrumpfungsverläufe von sieben untersuchten Einrichtungen zeigt vier Phasen, in die ein organisationaler Schrumpfungsprozess eingeteilt werden kann. Danach vollzieht sich ein Schrumpfungsprozess in einer Entstehungs-, Schrumpfungs-, Bewältigungs- und, wenn er gelingt, in einer Konsolidierungsphase.

1. Entstehungsphase

Die Entstehungsphase kann durch sachliche und zeitliche Aspekte bzw. Hinweise verdeutlicht werden. Ein wesentlicher sachlicher Hinweis kann dabei eine, wie auch immer geartete prekäre Situation wie z.B. eine dauerhaft schwierige Finanzlage in der Organisation sein. Darüber hinaus können sich bei genauer Beobachtung der Organisation erste Hinweise auf eine ggf. bevorstehende Schrumpfung z.B. durch geringe, aber immer wieder einmal zurückgehende Teilnehmendenzahlen ergeben. Unter zeitlichen Hinweisen wird verstanden, dass sich eine mögliche Schrumpfung in dieser Phase bereits sehr frühzeitig und langsam anbahnen kann, wenn z.B. bestimmte Angebote über mehrere Jahre hinweg immer weniger angenommen werden. Allerdings kann es in dieser Phase auch zu ganz kurzfristigen und überraschend auftretenden Situationsveränderungen, wie z.B. einem nicht vorhersehbaren Machtwechsel bei einer Landtagswahl kommen, der kurzfristig massive Auswirkungen auf die bisherige Förderpolitik hat.

2. Schrumpfungsphase

Die eigentliche Schrumpfungsphase kann aus einem oder mehreren initialen Ereignissen, wie z.B. einem massiven Kürzungsbeschluss mit zeitnaher Umsetzung, bestehen oder als längerer Prozess von mehreren aufeinanderfolgenden Kürzungen über mehrere Jahre hinweg beschrieben werden. Beachtenswert ist dabei, dass eine initiale Schrumpfung Folgeschrumpfungen im Sinne von „Schrumpfungsketten“ nach sich ziehen kann. Treten sie auf, bilden sie bereits den Übergang in die anschließende Bewältigungsphase.

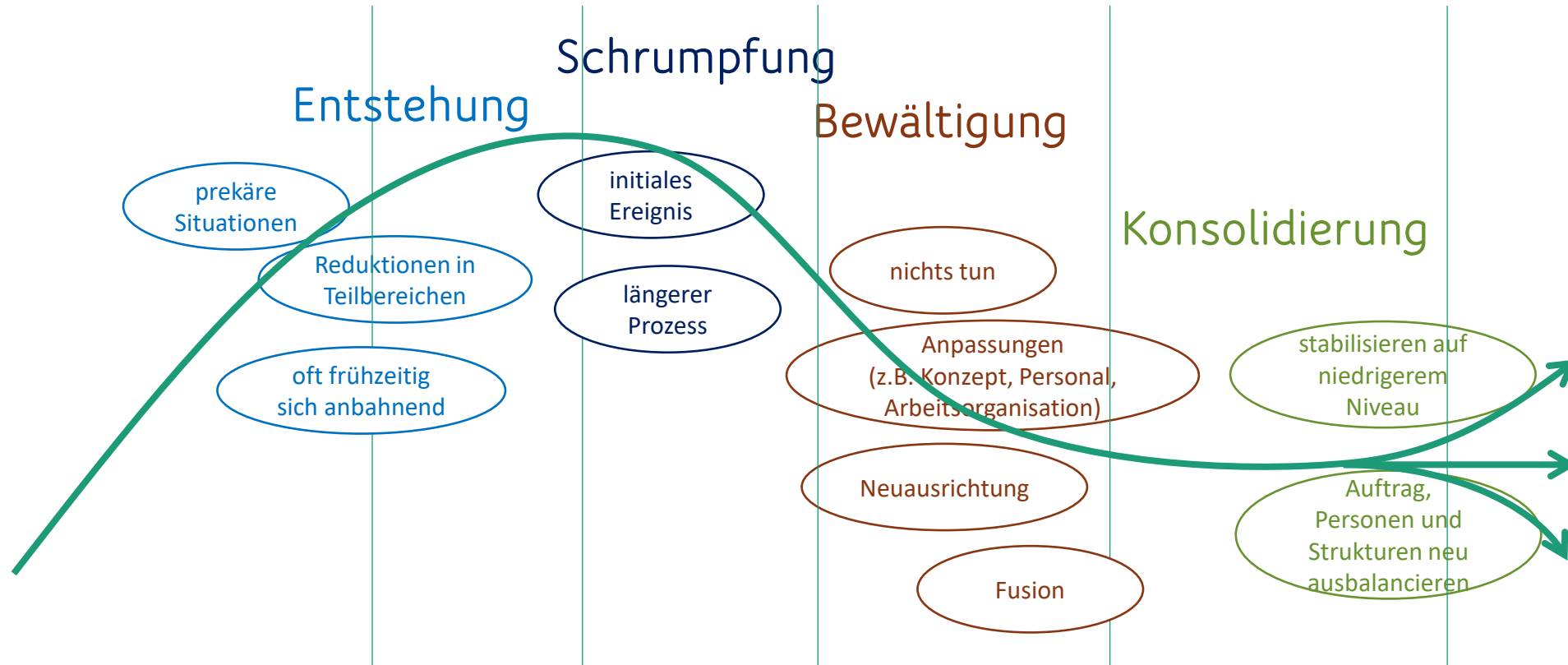
3. Bewältigungsphase

In der Bewältigungsphase können ganz unterschiedliche Bewältigungsformen zum Tragen kommen. Die meisten der sieben untersuchten Einrichtungen bewältigten die Schrumpfung mit **Anpassungsleistungen** beim Konzept, bei den Finanzen, beim Personal oder der Arbeitsorganisation. Darüber hinaus gab es in mehreren Einrichtungen eine echte **Neuausrichtung** der Organisation. Jeweils eine Einrichtung bewältigte die Schrumpfung durch **laufen lassen/nichts tun** oder die **Fusion** mit einer anderen Einrichtung.

4. Konsolidierungsphase

Ziel der Konsolidierungsphase ist es deshalb, die Organisation wieder auf einem **niedrigeren Niveau zu stabilisieren**. Das bedeutet, dass die Organisation sich dahingehend geklärt hat, in welchem neuen Rahmen, mit welchem verringerten/veränderten Auftrag die mitarbeitenden Personen gesund und mit Perspektive in die Zukunft hinein arbeiten werden und diese veränderte Organisation für die Beteiligten „Sinn“ macht. Die Untersuchung hat gezeigt, dass bis auf eine Einrichtung, die im Rahmen einer Zwangsfusion von einer anderen Einrichtung „geschluckt“ wurde, alle anderen eine positiv verlaufene Konsolidierungsphase durchlaufen konnten.

Phasen der Schrumpfung



M 2.1 Aufstellung: Wo in der Schrumpfung befinden wir uns?

- „In welcher Phase befindet sich meine Organisation gerade?“ – jede Person stellt sich in die entsprechende Phase (Bodenbild)
- Interviews der TN: „Erklären Sie uns doch bitte, warum Sie gerade hier stehen?“
- Gibt es ein homogenes oder eher ein heterogenes Gesamtbild? Was könnte das jeweils bedeuten?
- Weiterarbeit in Paaren/Kleingruppen:
 - Was haben wir in dieser Phase bereits geschafft?
 - Was sind in dieser Phase die großen Herausforderungen?
 - Wie können wir mit diesen Herausforderungen umgehen (Ideen sammeln)?
- Vorstellung der Ergebnisse und Austausch im Plenum
- Klärung: Welche Herausforderungen stehen jetzt an – wie packen wir sie an?

M 2.2 Variante ohne Aufstellung:

Reflexionsfragen für Einzel- und Kleingruppenarbeit & Austausch im Plenum

- Wo stehen wir mit unserem Prozess aktuell – welche Fragen sind da gerade wichtig?
- Wo gab es vielleicht bereits in der Vergangenheit zentrale Vorentscheidungen – die uns heute behindern/helfen/bindern/....?
- Welche Einschätzung habe ich/haben wir zur emotionalen Situation in der Organisation?
Wo und wie findet Trauer seinen Platz?
- Haben wir eine gemeinsame Einschätzung zu „unserem“ bisherigen Prozess? Wo sind die Unterschiede?
- Wie und in welche Richtung machen wir weiter – was sind die anstehenden nächsten Fragen, Klärungsbedarfe, Schritte, ...?