

Merkmale organisationaler Schrumpfung

Folgende vier markante Merkmale sind kennzeichnend für organisationale Schrumpfungsprozesse:

- 1. Reduktionen**
Sie kommen in der Untersuchung hauptsächlich vor im Bereich der **Finanzen**, beim **Personal**, **Angebot** und bei der **Nachfrage**.
- 2. Kompensationsstrategien**
In der Organisation folgt auf eine Reduktion immer irgendeine Form der Kompensation. Dadurch erhöht sich oft der Druck in der Organisation. Wichtige Kompensationsstrategien sind dabei Überlegungen der **Reorganisation**, der **inhaltlichen Schwerpunktsetzung**, eine Verstärkung/Ausweitung der **Kooperation & Öffentlichkeitsarbeit** sowie die Suche nach **anderen Finanzquellen**.
- 3. Spannungen und Konflikte**
Die unterschiedlichen Kompensationsversuche erhöhen, auch gerade dann, wenn sie erfolgreich sind, die Spannungen und Konflikte in der Organisation. Beispiele für vermehrte oder intensivere Spannungslagen sind z.B. erhöhte Spannungen **unter den Mitarbeitenden bzw. Mitarbeitenden-Gruppen** oder **mit zentralen Stakeholdern**. Darüber hinaus kommt es z.B. zu Spannungen/Konfliktlagen in Bezug auf die enger werdende Zeit und die angemessene Verteilung der noch vorhandenen **Zeitressourcen**. Daneben gibt es vermehrt Spannungen zwischen **"Inhalt & Verwaltung"** sowie zwischen **"Altem & Neuem"**.
- 4. Negative sowie vereinzelt positive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden**
Negative Auswirkungen zeigen sich als **zunehmende Arbeitsverdichtung** und eine **erhöhte Emotionalität** und die **physische und psychische Belastung** wird häufig höher.
Positive Auswirkungen kommen seltener vor, zeigen sich aber z.B. in einem **größeren Zusammenhalt** unter den Mitarbeitenden.

In der Beschreibung wird deutlich, dass die vier Merkmale eng zusammen hängen. Über die beschriebene Abfolge hinaus kann es auch zu weiteren Wechselwirkungen kommen. So kann beispielsweise eine Auswirkung wie „hohe Belastung“ wiederum eine weitere Reduktion an einer anderen Stelle in der Organisation zur Folge haben kann. Das kann zu regelrechten "Schrumpfungsketten" führen.

Die Merkmale verweisen darauf, dass die Schrumpfung einer Organisation häufig mit erheblichen personellen, strukturellen und/oder inhaltlichen Veränderungen einher geht. Diese werden von vielen Mitarbeitenden als physische und psychische Belastungen erlebt. Das Kleinerwerden der Organisation wird deshalb von Betroffenen immer wieder auch als schmerzhafter Prozess wahrgenommen. Daneben können Mitarbeitende von Fall zu Fall aber auch positive Auswirkungen erleben, beispielsweise wenn durch ein notwendiges Zusammenrücken der verbleibenden Mitarbeitenden der Zusammenhalt in der Organisation gestärkt wird.

1. Merkmale

z. B. bei

- Ressourcen wie Finanzen & Personal
- Angebot & Nachfrage
- Wirkung

z. B.

- mit zentralen Stakeholdern
- im Umgang mit Zeit
- zw. Altem & Neuem
- zw. Inhalt & Verwaltung
- zw. Personen bzw. Personengruppen



z. B.

- Reorganisation
- inhaltl. Schwerpunktsetzung
- Kooperation & Öffentlichkeitsarbeit
- andere Finanzierung

z. B.

- Emotionen
- Belastungen
- Veränderungen im Miteinander

M 1.1 Reflexion bisheriger Schrumpfungserfahrungen anhand der vier Merkmale einer Schrumpfung

Reflexionsfragen für die Team- oder Gruppenarbeit:

- 1) Welche Reduktionen gab es bisher?
- 2) Wie wurden diese kompensiert? Gab es Alternativen? Warum wurde so oder so entschieden?
- 3) Welche Spannungen und Konflikte hat das ergeben? Wie intensiv waren sie? Wie war die Wirkung?
- 4) Welche Auswirkungen hatte das Vorgehen auf die Hauptamtlichen und die Ehrenamtlichen in der Organisation – welche auf das Umfeld?

Anschließend gemeinsame Wahrnehmung der Ergebnisse:

- Was passt zusammen, wo gibt es Widersprüche, gibt es ein gemeinsames Gesamtbild oder unterschiedliche „Bilder“?
- Was bedeutet das für die Teilnehmenden und den bisherigen und ggf. künftigen Prozess in der Organisation?

Methodische Varianten:

- 4-Ecken-Übung mit 4 Pinwänden, wobei jede/r frei wählen kann, mit welcher Ecke er/sie anfängt . Alternativ: Gang in der Gruppe von Ecke zu Ecke (pro Ecke wird eine Reflexionsfrage aufgehängt)
- Einzelarbeit/Kleingruppenarbeit zu den Reflexionsfragen – anschließend zusammentragen im Plenum

M 1.2 Szenarien entwerfen anhand der Merkmale

Szenarien entwerfen, anhand derer unterschiedliche Kompensationsmöglichkeiten durchgespielt und dabei besonders die Merkmale „Spannungen/Konflikte“ und „Auswirkungen auf die Mitarbeitenden“ beachtet werden.

Anschließend werden die Szenarien vorgestellt, diskutiert und bewertet.

Methodische Varianten:

- Mindmap als großes Bodenbild oder mittels mehrerer Pinwände erstellen
- Ggf. weitere Differenzierung durch 3 Grundscenarien pro Kompensationsmöglichkeit: Optimistisch – realistisch – schlimmstenfalls

Beispiel:

