

10. Organisationsentwicklung zwischen Wachstum & Schrumpfung und Stabilität & Wandel

Aus den bisher vorgestellten Untersuchungsergebnissen ziehe ich folgendes Fazit:

- ✓ Eine organisationale Schrumpfung ist ein **anstrengender und schmerzhafter Prozess**, muss aber nicht unmittelbar in eine Katastrophe führen – eine Schrumpfung kann „**gelingen**“.
- ✓ Bei der Bewältigung kommt es auf die **Grundhaltung** an - es macht einen Unterschied, ob **Katastrophen-, Notwendigkeits- oder Chancenbilder** handlungsleitend sind.
- ✓ Der **bisher dominante Leitgedanke** in der Entwicklung von Organisationen „**Wandel durch Wachstum**“ ist **einseitig** und **greift zu kurz**.
- ✓ Ein organisationaler Entwicklungsraum **benötigt** auch **Stabilität und Schrumpfung**.
- ✓ Unter diesen Voraussetzungen kann man eine Schrumpfung als einen „**normalen**“ **Aspekt** im Wandel von Organisationen bezeichnen.

Aus dem Fazit ergibt sich folgende Schlussfolgerung für die Entwicklung von Organisationen:

Bisher wurde die Entwicklung von Organisationen relativ einseitig am Wachstum und einer, immer mehr darauf ausgerichteten Bereitschaft zur "ständigen" Veränderung ausgerichtet.

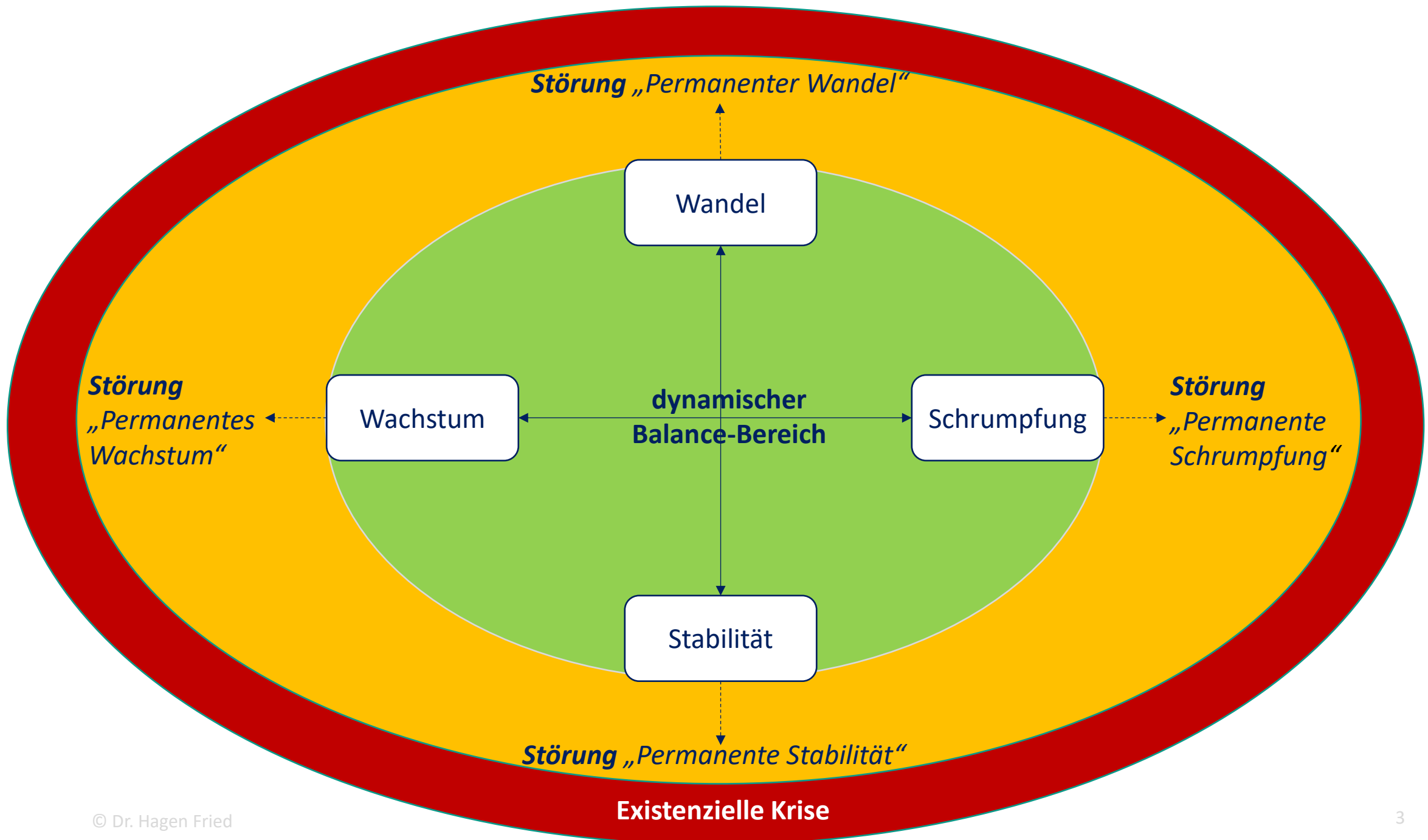
Damit wurde das Konzept der "Lernenden Organisation" zu einseitig interpretiert, was im Extremfall zu einem "**chronically unfrozen system**" (Weick 1977) und somit zu einer strukturlosen Organisation führt. Eine Organisation, in der alles immer im Fluss ist, bietet keine Orientierung und Verlässlichkeit mehr. Das hat zur Folge, dass ein effektives Arbeiten in der Organisation erschwert werden kann. Von daher ist davon auszugehen, dass eine Organisation immer auch Stabilität bzw. "**temporär stabile Regeln bzw. Strukturen**" (Pietsch und Scherm 2007) braucht.

Sieht man Schrumpfungprozesse nicht nur als Katastrophe, sondern als eine zwar schmerzhaft, aber dennoch „normale“ Entwicklungsphase und erkennt zusätzlich an, dass Organisationen neben Veränderung immer auch Stabilität benötigen, ergibt sich für Organisationen ein größerer und flexiblerer **Entwicklungsraum**.

Dieser Entwicklungsraum spannt sich zwischen den beiden Polaritäten "**Wachstum & Schrumpfung**" sowie "**Wandel & Stabilität**" auf. Innerhalb dieser großen Spannweite sind zur Entwicklung einer Organisation in die Zukunft hinein immer wieder Pendel- und Ausgleichsbewegungen zwischen den Polaritäten möglich und auch notwendig.

(Details zu den Literaturangaben finden Sie in der Dissertation!)

In der nachfolgenden Grafik wird dieser Entwicklungsraum als **dynamisch** immer wieder **auszubalancierender Bereich** (grün) dargestellt. Werden die Polaritäten stattdessen **einseitig** zu sehr ausgeweitet, kann es zu **Störungen** im System kommen, die letztlich bis hinein in eine **existentielle Krise** führen können. Damit wird aufgezeigt, dass letztlich **jede übertriebene Einseitigkeit**, sei es zu extremes Wachstum, zu extreme Schrumpfung, zu extreme Veränderung oder zu extreme Stabilität eine Organisation in existentiell gefährden kann.



M 10.1 Organisationsbiografische Aufstellung zwischen Wachstum & Schrumpfung u. Stabilität und Wandel

- Gemeinsame Arbeit im Leitungsgremium, ggf. erweitert um frühere Mitglieder und/oder stellvertretende Personen (auch Ehemalige) aus wichtigen anderen Organisationsfeldern
- Raumgestaltung: Zeitstrahl über mehrere Jahrzehnte und in vier Spalten (siehe unten) am Boden (ggf. auch an mehreren Pinwänden nebeneinander denkbar)

Schritt 1: Jede/r Teilnehmende schreibt ein Namenskärtchen und markiert damit auf dem Zeitstrahl seinen/ihren Engagementbeginn in der Organisation

Schritt 2: Gemeinsam werden wichtige Ereignisse und Meilensteine aus der bisherigen Organisationsbiografie benannt und auf „Ereigniskärtchen“ (eigene Farbe) geschrieben und entlang des Zeitstrahls gelegt

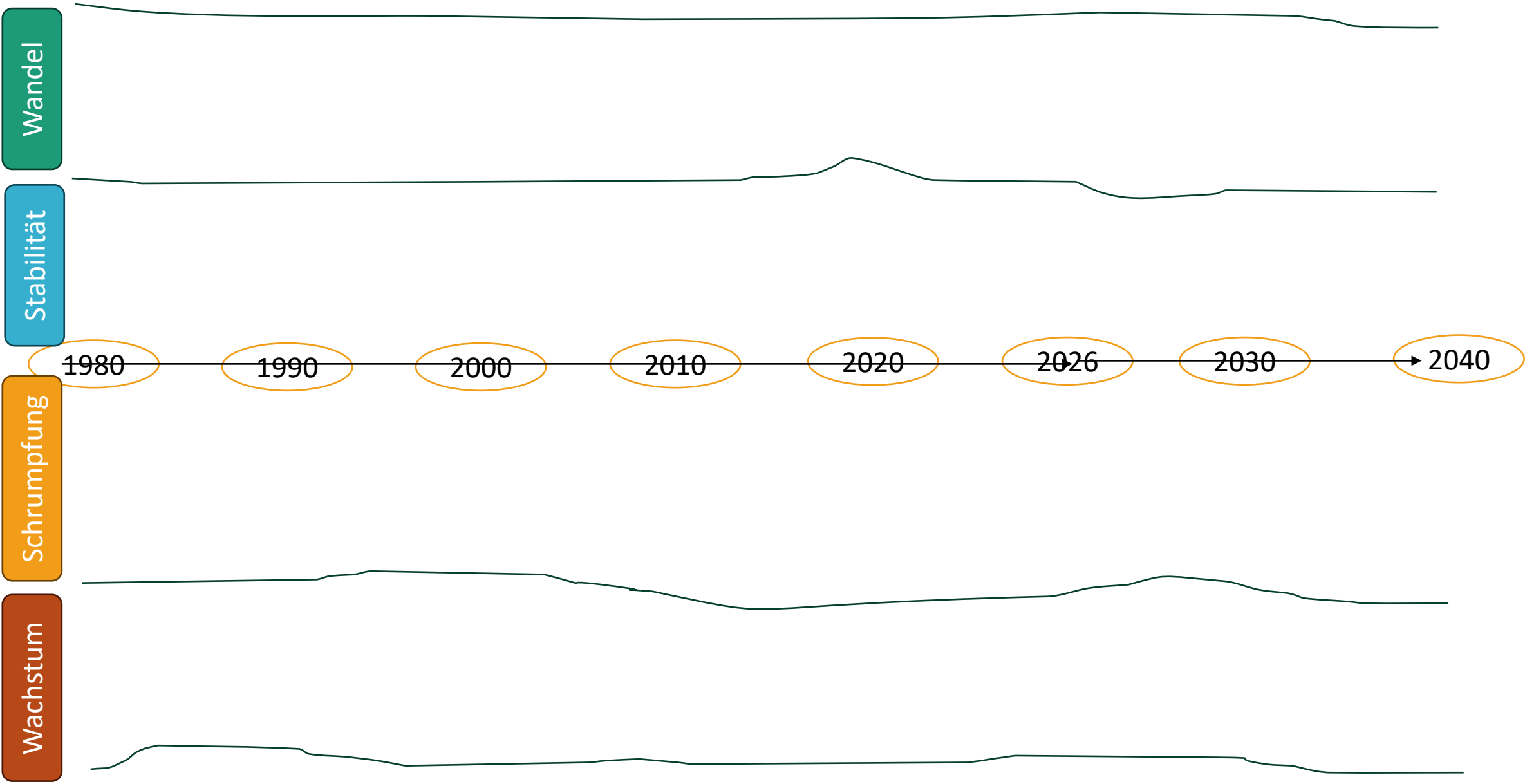
Schritt 3: Einzel- oder Gruppenarbeit - Sammeln von Wachstums-, Schrumpfungs-, Stabilitäts- und Wandlungsbereichen, -ereignissen und/oder -phasen aus der Vergangenheit bis in die Gegenwart auf entsprechenden Farbkärtchen (je Bereich eine andere Farbe)

Schritt 4: Präsentation der Ergebnisse durch legen oder pinnen der Kärtchen in die entsprechenden Spalten und einer entsprechenden Erklärung

Schritt 5: Wahrnehmung der bisherigen „Aufstellung“ und Diskussion über Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Schritt 6: Weiterarbeit in Kleingruppen zur näheren Zukunft – „Wo und wie könnte die Zukunft der Organisation in den 4 genannten Bereichen aussehen – und warum? Die Ergebnisse werden wiederum auf entsprechende Farb-Kärtchen geschrieben.

Schritt 7: Die Kleingruppen legen ihre Kärtchen in den Zeitstrahl. Nachdem alle Kleingruppen ihre Ergebnisse für die Zukunft erklärt und gelegt haben, findet anschließend eine Plenumsdiskussion der Ergebnisse incl. der Frage, wo es ggf. Übereinstimmungen gibt und/oder weiterer Klärungs- oder Handlungsbedarf besteht.



M 10.2 Aktuelle Organisationsanalyse zwischen Wachstum & Schrumpfung u. Stabilität und Wandel

- Gemeinsame Arbeit im Leitungsgremium, ggf. erweitert um frühere Mitglieder und/oder stellvertretende Personen (auch Ehemalige) aus wichtigen anderen Organisationsfeldern (z.B. Ehrenamtliche mit Schlüsselfunktionen)
- Schritt 1:
Gemeinsames Zusammentragen der Bereiche/Aspekte, die die Organisation ausmachen und tragen.
Beispiele sind dafür: Aktueller Finanzstatus, Personalstand (Haupt- u. Ehrenamtliche), Gebäude, sonstige Ressourcen, Arbeitsbereiche, Veranstaltungen und andere Angebote, Kommunikation & ÖA, Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen
- Schritt 2:
Differenzierung innerhalb dieser Bereiche soweit nötig (z.B. statt „Gottesdienste“ besser unterschiedliche Formen einzeln aufführen) und Beschriftung von Moderationskarten (jeweils 1 Aspekt auf 1 Karte)
- Schritt 3:
Anschließend werden die einzelnen Karten an den passenden Ort innerhalb der ausgelegten Polaritäten (Bodenbild/siehe Grafik nächste Seite) gelegt und diskutiert.

Variante: Dieser Schritt kann auch erst als Einzel- und Kleingruppenarbeit geschehen und anschließend in einem Plenum (z.B. bringen dort 3 Kleingruppen ihre Ergebnisse über voneinander unterscheidbare Farbkärtchen ein) zusammengeführt werden.
- Schritt 4:
Gemeinsame Draufschau:
 - Wo haben wir gleiche oder unterschiedliche Einschätzungen?
 - Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Analyse? Gibt es dringenden Handlungsbedarf?