

4. Drei parallele Prozesse in der Bewältigung

Im Rahmen des Bewältigungsprozesses einer organisationalen Schrumpfung finden drei ganz unterschiedliche Teilprozesse statt.

1. Prozess auf der Wahrnehmungs- und Entscheidungsebene

Hierbei geht es darum, die beginnende und fortschreitende Schrumpfung in der Organisation überhaupt wahrzunehmen und „richtige“ Entscheidungen zur Bewältigung zu treffen. Geschieht das nicht, kann sich der Schrumpfungsprozess, wie roten Abwärtskurve (Stufen der Schrumpfung nach Weitzel 1989) in der Grafik eindrücklich aufzeigt, statt zur Konsolidierung hin zu einer echten Krise und existentiellen Gefährdung entwickeln.

2. Prozess auf der Handlungsebene

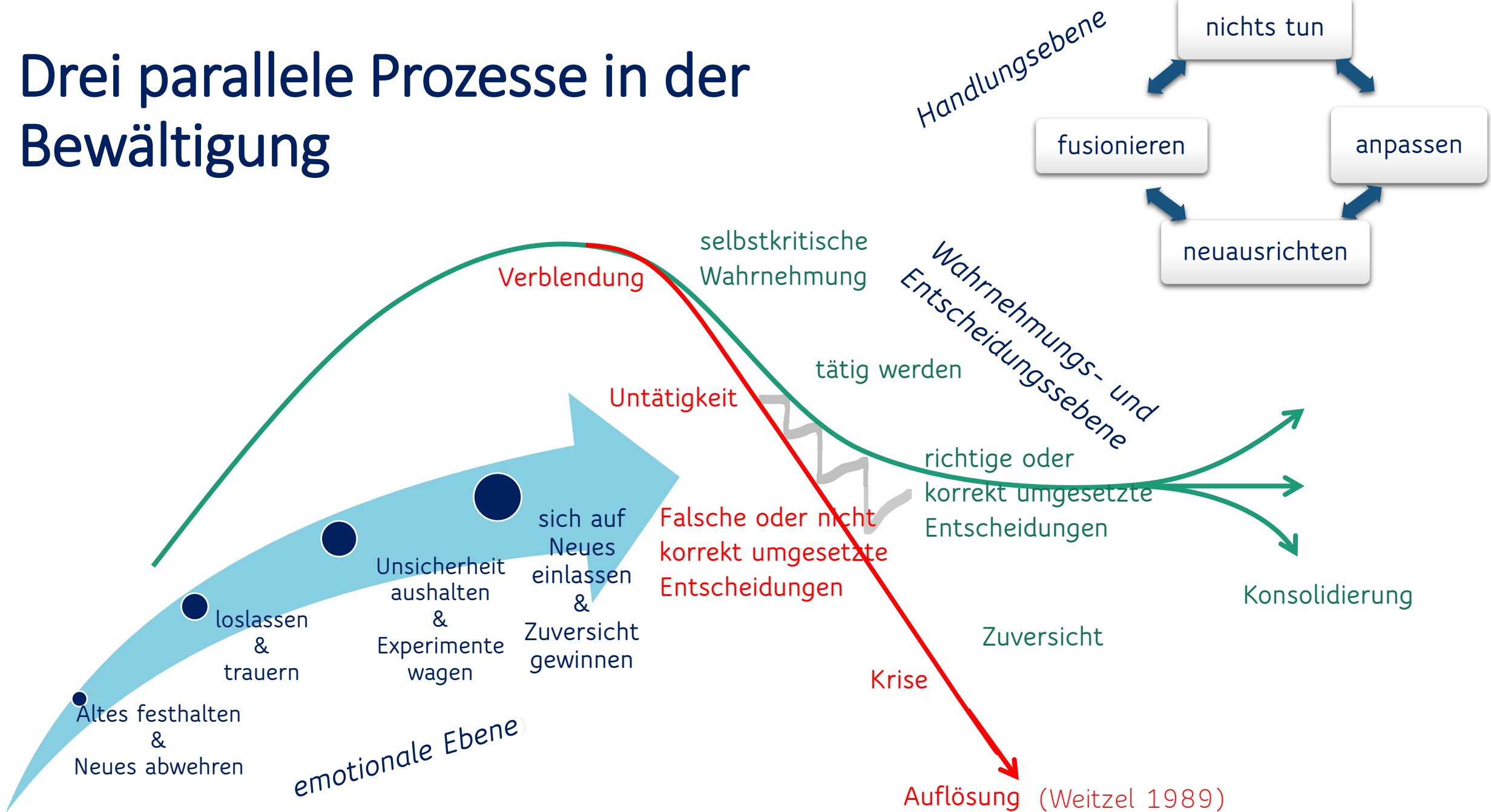
Auf der (pragmatischen) Handlungsebene gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien, die Bewältigung einer Schrumpfung in der Organisation anzugehen. Zu nennen sind hier die in der Studie erhobenen Strategien wie „nichts tun“, Anpassung, Neuausrichtung oder Fusion. Darüber hinaus sind auch andere Strategien wie z.B. verstärkte Kooperation und Vernetzung oder der Versuch als Organisation zu „überwintern“ oder sich als "gallisches Dorf" zu präsentieren, denkbar.

3. Prozess auf der emotionalen Ebene

Eine organisationale Schrumpfung löst bei den Beteiligten ganz unterschiedliche und z.T. sehr intensive Emotionen aus. Ängste, Wut, Resignation usw. können auftreten und verbinden sich zu einem regelrechten Trauerprozess, der von den betroffenen Personen in der Organisation ganz unterschiedlich gelebt und verarbeitet werden kann.

Diese drei Prozesse laufen mehr oder weniger gleichzeitig ab, sind aber nicht immer allen Beteiligten ganz bewusst. Die Prozesse sind aufeinander bezogen und können sich deshalb gegenseitig, bewusst oder unbewusst, beeinflussen. Sie können aber nur bedingt gesteuert oder aufeinander abgestimmt werden.

Drei parallele Prozesse in der Bewältigung



M 4.1 Visualisierung der bisherigen Bewältigungsprozesse mit Pinwänden:

Schritt 1: Die 3 Parallelprozesse mit ihren einzelnen Aspekten/Stufen/Teilen jeweils an einer Pinwand visualisieren

Schritt 2: Einzelarbeit zu Einschätzungen der ganz persönlichen Perspektive:

„Wo stehe ich gerade im jeweiligen Prozess?“ - Visualisierung des persönlichen Standortes mittels einer Namenskarte/unterscheidbaren Farbkarte in jedem der 3 Prozesse

Schritt 3: Einzel- oder Gruppenarbeit zu Einschätzungen der Gremien-/Gruppen-/Teamperspektive:

- An welcher Stelle befinden **wir uns** meiner Einschätzung nach im Wahrnehmungs- u. Entscheidungsprozess?
- Wo verorte ich uns als Gremium/Gruppe/Team/diverse Gruppen wie z.B. den Kirchenvorstand, das Team der Ehrenamtlichen, die Gottesdienstbesucher:innen usw. im emotionalen Prozess?
- Welchen Weg bzw. welche Wege haben wir auf der Handlungsebene bereits ausprobiert – mit welchem Ergebnis? Passt das so oder müssen wir „nachlegen“? Was wollen wir auf keinen Fall – warum?

Schritt 4: Wahrnehmung der einzelnen Pinwände und Austausch darüber (in Kleingruppen & anschl. im Plenum oder gleich als Gesamtgruppe)

Aufstellung als Alternative:

- Die 3 Parallelprozesse werden als Bodenbild visualisiert und die Antworten auf die Einschätz-Impulse werden von der Gruppe entsprechend gestellt

M 4.2 Gestaltung einer „Emotionslandschaft“ in Kleingruppen mit Pinwänden und Farbkarten:

Schritt 1:

Einzelarbeit - Jede Person sammelt die Emotionen und die jeweils dazu gehörenden Situationen, die sie im bisherigen Schrumpfungsprozess bei sich selbst und bei anderen wahrgenommen hat (1 Emotion & Situation pro Karte)

Schritt 2:

Kleingruppe - Jede/r stellt seine Emotionskarten & dazu gehörenden Situationen vor und hängt sie an die Pinwand, so dass die weiteren Personen ihre Karten dazu hängen können

Schritt 3:

Gemeinsamer Austausch in der KG unter der Fragestellung

- Welche Emotionen kommen häufig bzw. intensiv vor?
- Welche Situationen waren die emotional aufgeladenen?
- Wie wurde bisher mit diesen Emotionen umgegangen? Wie hilfreich war das?

Schritt 4:

Weiter in der KG - Mit welchen Emotionen müssen wir (weiterhin/besser/anders/....) umgehen?

Schritt 5:

Plenum - Vorstellung der Ergebnisse (Schritt 4) aus den KG – Austausch und Klärung eines gemeinsamen Vorgehens

M 4.3 Aufstellung: Loslassen – Was bin ich für ein Loslass-Typ?

Schritt 1: Jede/r bekommt zu den sechs unten genannten „Loslass-Bereichen“ jeweils eine farbige Karte und schreibt z.B. einen konkreten Lieblingsgegenstand usw. auf die Rückseite. Auf die Vorderseite kommt ein Namenskürzel oder Symbol, um die eigenen Karten wieder zu finden.

Schritt 2: Anschließend legt jede/r seine Karten auf den Boden zu den 5 Loslass-Typen

gefesselt am Alten

loslassen nur im Notfall

loslassen mit guten Gründen

loslassen ist normal

Nur das Neue zählt

Weiter auf der nächsten Seite!

Einschätzübung zu:

(persönlicher Gegenstand) z. B.
(persönlicher Wunsch)
(gemeinsames Projekt)
(eigene Kirche)
(persönliches Interesse)
(wichtige Aufgabe/Idee)

Aussortieren meines Lieblingspullis/-kleidungsstücks
Verzicht auf meine Traumreise
Ausstieg aus einem, für mich wichtigen Engagementprojekt
"Meine Kirche" soll umgewidmet werden
ein lieb gewonnenes Hobby aufhören
andere machen lassen

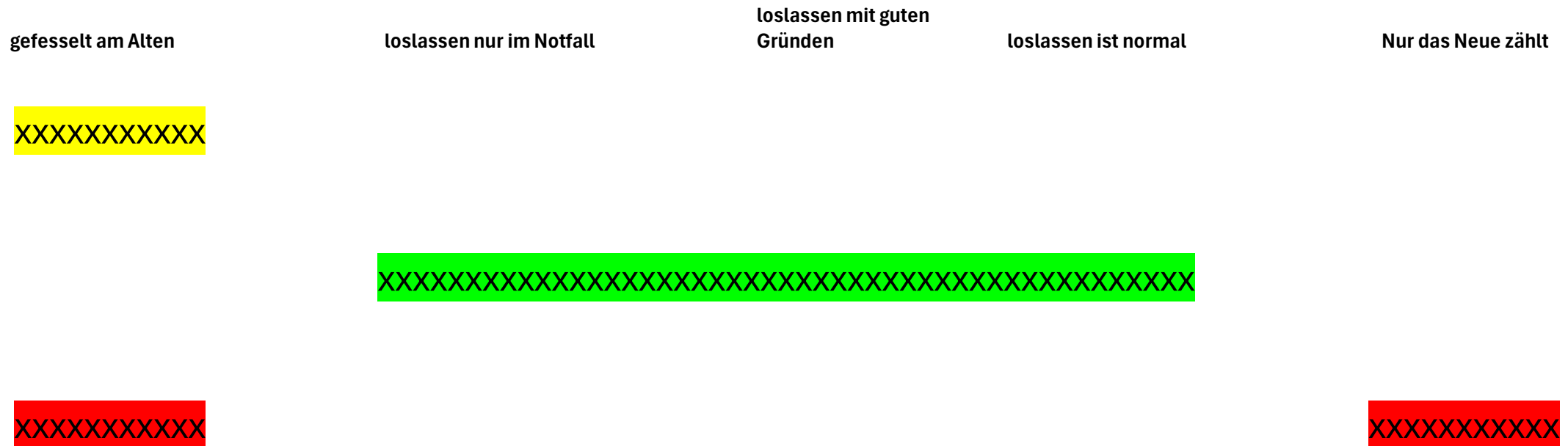
Schritt 3: Anschließend Austausch in Kleingruppen/Paaren:

„Was bin ich für ein „Loslass-Typ – was beschäftigt mich noch nach der Übung?“

Schritt 4: Plenum - Welche Typen habe ich schon in der Begleitung/Beratung z.B. von Kirchenvorständen erlebt?

Schritt 5: Wie gehen wir mit bestimmten Settings um, die in der Beratung vorkommen können

(Häufelung von Positionskarten bei gelb – viele fühlen sich gebunden an das Alte // Häufelung bei grün – die Gruppe liegt insgesamt eher im moderaten Mittelfeld // Häufelung bei rot – in der Gruppe liegen die Positionen weit auseinander):



M 4.4 Woran wird in unserer Organisation getrauert? - Reflexionsfragen

- Traueranlässe und Trauerwahrnehmungen zusammentragen – worum trauere ich in unserem Veränderungsprozess, was nehme ich bei anderen wahr?
- Wie gehen wir in unserer Organisation mit den Verlusten und den dadurch entstehenden Emotionen überhaupt um?
- Welche Rituale, Veranstaltungen, Anerkennungsformen sind entstanden, haben sich entwickelt?
- Was braucht es da (noch/anders)?
- Was konkret könnte das Trauern um ... in unserer Organisation unterstützen?
- Welche „Andenken“, welche „kleine, wichtige Schätze“ können/sollten wir erhalten/mitnehmen/für die „Erinnerungs-Ausstellung“ aufheben?

M 4.5 Bewältigungsformen reflektieren und weiterdenken

Schritt 1: Input - Die Bewältigungsformen aus der Dissertation vorstellen

Schritt 2: Ergänzung - Weitere mögliche Formen gemeinsam suchen

Schritt 3: Reflexion - Welche Bewältigungsform(en) haben wir in unserem Prozess bisher benutzt?
- Welche Erfahrungen haben wir damit gemacht?

Schritt 4: Planung - In Kleingruppen jeweils eine gewählte Form auf die eigene Organisation anwenden:
„Wie könnte unsere Organisation in 5 – 10 Jahren aussehen, wenn wir diese oder diese Form(en) umsetzen würden?“

Schritt 5: Anschließende Weiterarbeit an Fragen wie z.B.
- Was wären erste Schritte dahin?
- Welche Vor- und Nachteile hätte diese Lösung?
- Mit welchen Widerständen wäre zu rechnen?

Schritt 6: Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse im Plenum