

Methoden zur Begleitung von Schrumpfungsprozessen in Organisationen

Eine Info- & Methoden-Set
für die Praxis

Verfasser & Kontakt:
Dr. Hagen Fried
Mail: friedha@gmx.de



Inhalt

- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung
- 1. Merkmale organisationaler Schrumpfungsprozesse
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 1.1: Reflexion bisheriger Schrumpfungserfahrungen
 - Methode 1.2: Szenarien entwerfen anhand der Merkmale
- 2. Phasen der Schrumpfung
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 2.1: Aufstellung – Wo in der Schrumpfung befinden wir uns?
 - Methode 2.2: Variante zur Standortbestimmung (ohne Aufstellung)
- 3. Schrumpfungsketten
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 3.1: Schrumpfungsketten identifizieren
 - Methode 3.2: Szenarien für alternative Schrumpfungsketten entwickeln
- 4. Drei parallele Bewältigungsprozesse
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 4.1: Visualisierung der bisherigen Bewältigungsprozesse
 - Methode 4.2: Gestaltung einer Emotionslandschaft
 - Methode 4.3: Was bin ich für ein Loslass-Typ?
 - Methode 4.4: Worum wird in unserer Organisation getrauert?
 - Methode 4.5: Bewältigungsformen reflektieren und weiterdenken

Inhalt 2

- 5. Konsolidieren – stabilisieren auf niedrigerem Niveau
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 5.1: Ein Zukunftsbild der Organisation entwerfen
 - Methode 5.2: Gemeinsame Arbeit an drei Pinwänden
- 6. Empfehlungen & unterstützende Faktoren
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 6.1: Checkliste
 - Methode 6.2: Mit „Zufallskarten“ reflektieren und planen
- 7. Gründe & Einflussmöglichkeiten
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 7.1: Gründe & Einflussmöglichkeiten sammeln & bewerten
 - Methode 7.2: Steine im Weg
- 8. Grundhaltungen
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 8.1: Das eigene Bild zur Schrumpfung auf ein Papier bringen
 - Methode 8.2: Bilder der kleiner gewordenen/werdenden Organisation entwerfen und Verweis auf das Kartenset „Weniger ist gut“
 - Methode 8.3: Schrumpfungs-Wordoku
- 9. Typen der Schrumpfung
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 9.1: Die eigenen organisationalen Anteile an den Typen reflektieren
 - Methode 9.2: Welcher Typ ist mein persönlicher Favorit?

Inhalt 3

- 10. Organisationsentwicklung zwischen Wachstum & Schrumpfung u. Stabilität & Wandel
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 10.1: Organisationsbiografische Aufstellung
 - Methode 10.2: Aktuelle Organisationsanalyse
- 11. Resilienz in der Organisation
 - Einführung in die Theorie
 - Methode 11.1: Diskussion & Reflexion von sechs allgemeinen Hinweisen
 - Methode 11.2: Einschätzübung anhand von neun Schutzfaktoren nach Heller

Einleitung

Wenn eine Organisation kleiner wird, stellt das eine große Herausforderung für eine betroffene Kirchengemeinde, Bildungseinrichtung oder Verein dar. Die Bewältigung eines solchen Veränderungsprozesses erweist sich in der Regel als anspruchsvoll, emotional und kräftezehrend.

In solchen Situationen ist es gut, nicht alleine zu sein und von außen durch fach- und prozesskundige Organisationsentwickler:innen oder Supervisor:innen begleitet und moderiert zu werden.

Die vorliegende Veröffentlichung soll dazu beitragen, solche Begleitungsprozesse theoretisch und methodisch zu unterstützen. Als Grundlage dienen aktuelle Ergebnisse aus der Schrumpfungsforschung, die für die Reflexion und Gestaltung von Veränderungsprozessen von Nutzen sein können.

Dieses Info- und Methodenset ist für alle gedacht, die organisationale Schrumpfungsprozesse begleiten und beraten oder sich z.B. in Leitungsgremien auf einen solchen Prozess vorbereiten wollen.

.Im vorliegenden Info- und Methodenset wird auf insgesamt elf Themenbereiche eingegangen. Bei der Darstellung wird folgende gleichbleibende Systematik benutzt:

- Darstellung & Erläuterung eines Themas (z.B. der Merkmale einer Schrumpfung)
- Visualisierung des Themas in Form einer Grafik (als Verstehenshilfe und für die Nutzung in der Beratung)
- Kurzbeschreibung methodischer Vorschläge für den Umgang mit dem Thema in der konkreten Begleitungs- und Beratungssituation

Über Rückmeldungen, Erfahrungsberichte und/oder weitere Anregungen für den Methodenteil würde ich mich sehr freuen!

Und jetzt wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre und hoffentlich die eine oder andere Anregung für Ihre Begleitungs- und Beratungspraxis!

Dr. Hagen Fried

Literaturhinweise!

- Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse entstammen meiner Dissertation: Hagen Fried, Schrumpfende Organisation, Bamberg 2024
- Verwendete Literatur zum Thema „Resiliente Organisation“: Jutta Heller, Resilienz für Unternehmen, Offenbach, 2018; Karsten Draht, Die resiliente Organisation, Freiburg, 2018
- Weitere methodische Anregungen finden Sie in einem Kartenset für die Praxis „Weniger ist gut“ – Lernen aus Schrumpfungsprozessen in Organisationen, Hg. Werkstatt evangelisch

Rechtlicher Hinweis zur Nutzung

*Die in dieser pdf vorgestellten Forschungsergebnisse und die folgenden methodischen Anregungen & Ideen für die Praxis sind urheberrechtlich geschützt (© Dr. Hagen Fried). Wenn Sie dieses Material für Ihre Arbeit z.B. in der Fortbildung und Beratung oder für Veröffentlichungen jeglicher Art nutzen, können Sie das gerne tun, vorausgesetzt Sie beachten die üblichen **Zitationsregeln und Quellenangaben**.*

*Darüber hinaus weise ich ausdrücklich darauf hin, dass Sie die methodischen Anregungen in **eigener Verantwortung** nutzen und/oder verändern. Von meiner Seite her schließe ich jegliche Haftung bei Ihrer Nutzung der Anregungen aus!*

Wenn Sie damit einverstanden sind, können Sie meine methodischen Anregungen gerne kostenlos nutzen und freue mich auf Ihr Feedback!

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

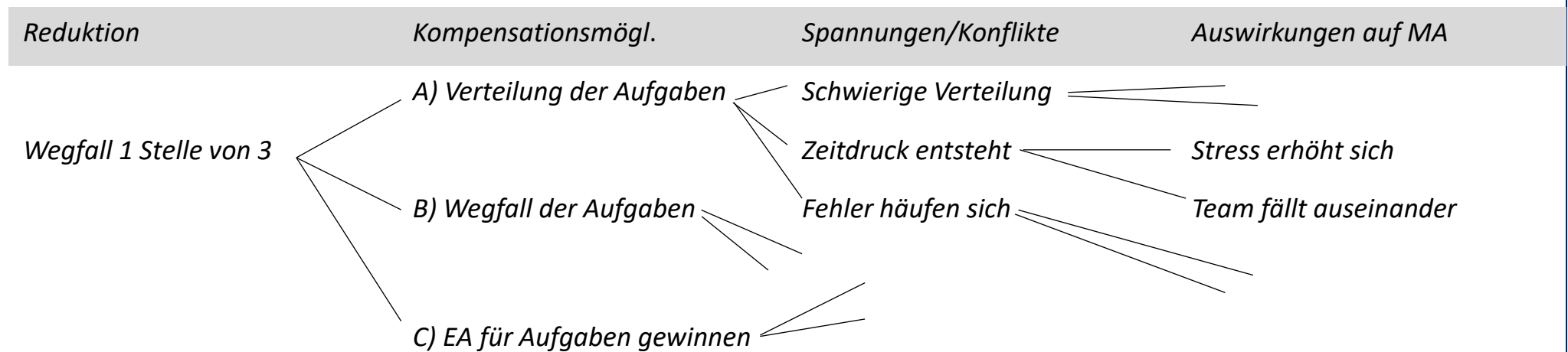
Szenarien entwerfen, anhand derer unterschiedliche Kompensationsmöglichkeiten durchgespielt und dabei besonders die Merkmale „Spannungen/Konflikte“ und „Auswirkungen auf die Mitarbeitenden“ beachtet werden.

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:



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.

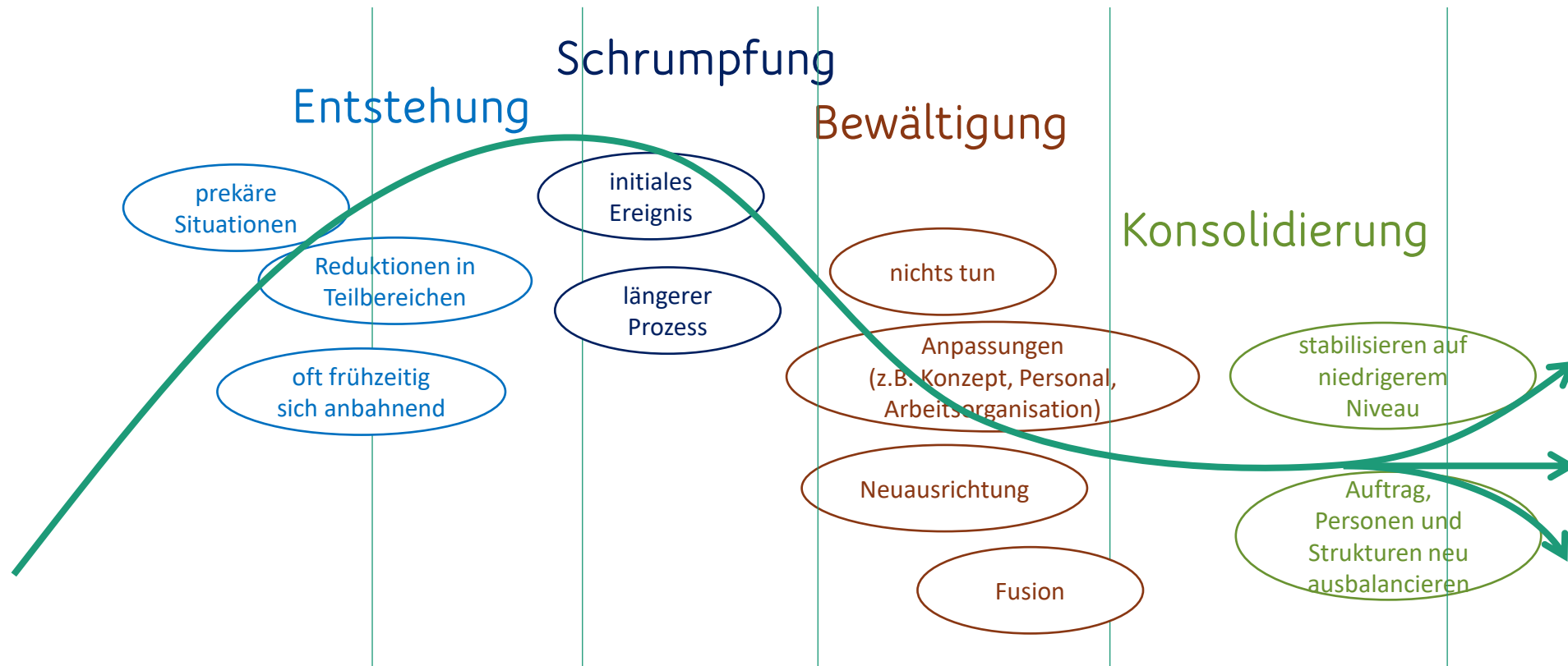
3. Bewältigungsphase

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/binden/....?
- 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, ...?

3. Schrumpfungsketten in der Bewältigungsphase

Im Rahmen der Schrumpfungs- und Bewältigungsphase traten in mehreren der untersuchten Einrichtungen die bereits erwähnten Schrumpfungsketten auf. Unter einer Schrumpfungskette sind mehrere, aufeinander bezogene und zeitlich meist versetzte Schrumpfungen (Ausgangsschrumpfung und Folgeschrumpfungen) zu verstehen.

Ein Beispiel dafür ist, wenn es aufgrund einer finanziellen Kürzung zu Personalabbau und anschließendem Abbau von Veranstaltungsangeboten kommt. Im Interviewausschnitt oben wird diese Schrumpfungskette so ganz konkret von einem Betroffenen berichtet.

Um von der Bewältigungs- in die Konsolidierungsphase zu gelangen, müssen Schrumpfungsketten unterbrochen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es bei solchen, manchmal fast automatisch und mehrmals ablaufenden Reduktions- und Kompensationsschleifen zu einer unkontrollierten Abwärtsspirale in Richtung Existenzgefährdung der Organisation kommt.

Schrumpfungsketten können im Rahmen der Kompensation begrenzt und als Chance genutzt werden, indem sie bewusst und aktiv eingesetzt werden.

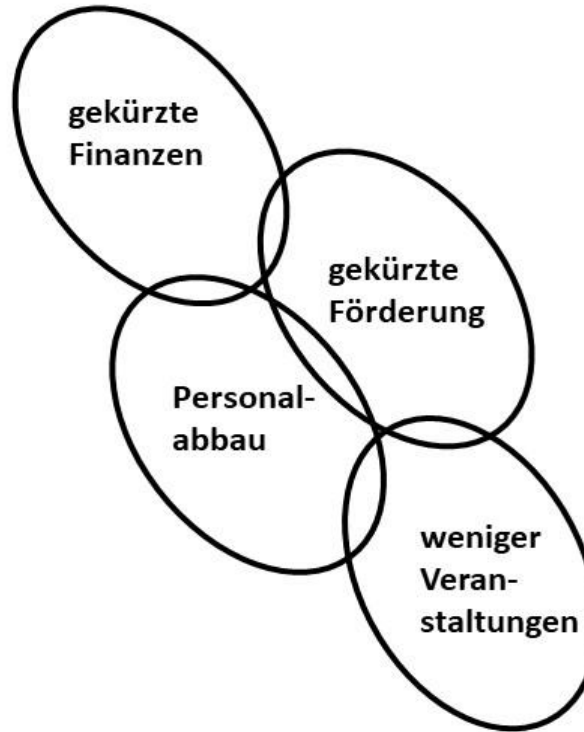
Schrumpfungsketten in der Bewältigungsphase

I: Man kann im Grunde genommen in der Situation tatsächlich sagen, diese **Kürzungen bei den Finanzen** waren der Hauptgrund //ja, ja// für dieses Schrumpfen //ja//. ...

B: Das hat sich ja dann auch wieder an den weiteren Möglichkeiten gezeigt. Also wir mussten auch die **Förderung für die Veranstaltungen ganz massiv runter setzen** und dann wirklich auch

Personal komplett abbauen, also dann auch Stellen wirklich streichen. Aber dadurch ist natürlich auch dann die **Veranstaltungsleistung runter gegangen**. D.h. wir haben uns fast halbiert in der Leistung.“

(sprachlich überarbeiteter Auszug aus dem Interview 4.1 L, ursprünglich Zeile 203 - 217)



Chance:

Bewusste und kontrollierte Nutzung!

Gefahr:

unkontrollierbar
Abwärtsspirale =
Existenzgefährdung!

Konsolidierung setzt eine Unterbrechung der Schrumpfungskette bzw. Abwärtsspirale in der Bewältigungsphase voraus!

M 3.1 Reflexion von Schrumpfungsketten:

- 1) Welche Schrumpfungskette ist im bisherigen Schrumpfungsprozess erkennbar?
- 2) Welche Auswirkungen haben sich daraus ergeben?
- 3) Hätte es alternative Entscheidungsmöglichkeiten gegeben?
- 4) Ist die Schrumpfungskette beendet oder läuft sie weiter? Wie kann sie ggf. unterbrochen/beendet werden?

M 3.2 Entwicklung alternativer Schrumpfungsketten-Szenarien:



Methodische Varianten:

- Einzelarbeit/Kleingruppenarbeit – anschließend vorstellen und diskutieren im Plenum

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

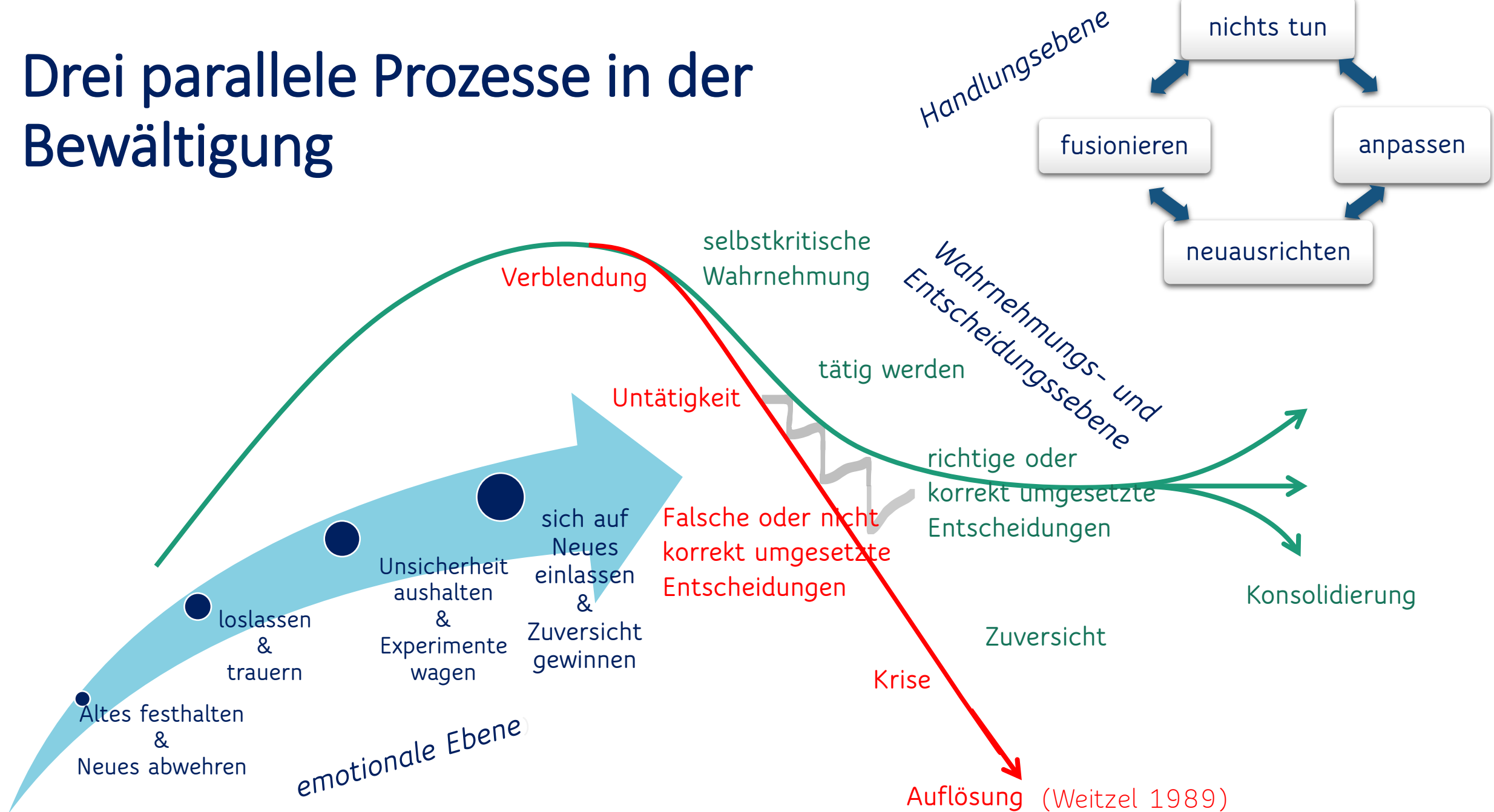
Auf der (pragmatischen) Handlungsebene gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien, die Bewältigung einer Schrumpfung in der Organisation anzugehen. Zu nennen sind hier die in der Studie erhobenen Strategien wie „nichts tun“, Anpassung, Neuausrichtung oder Fusion. Darüber hinaus sind auch andere 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 liebgewonnenes Hobby aufhören
andere machen lassen

M 4.4 Woran wird in unserer Organisation getrauert? - Reflexionsfragen

- Traueranlässe und Trauerwahrnehmungen zusammentragen – worum traue 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

5. Konsolidieren – stabilisieren auf niedrigerem Niveau

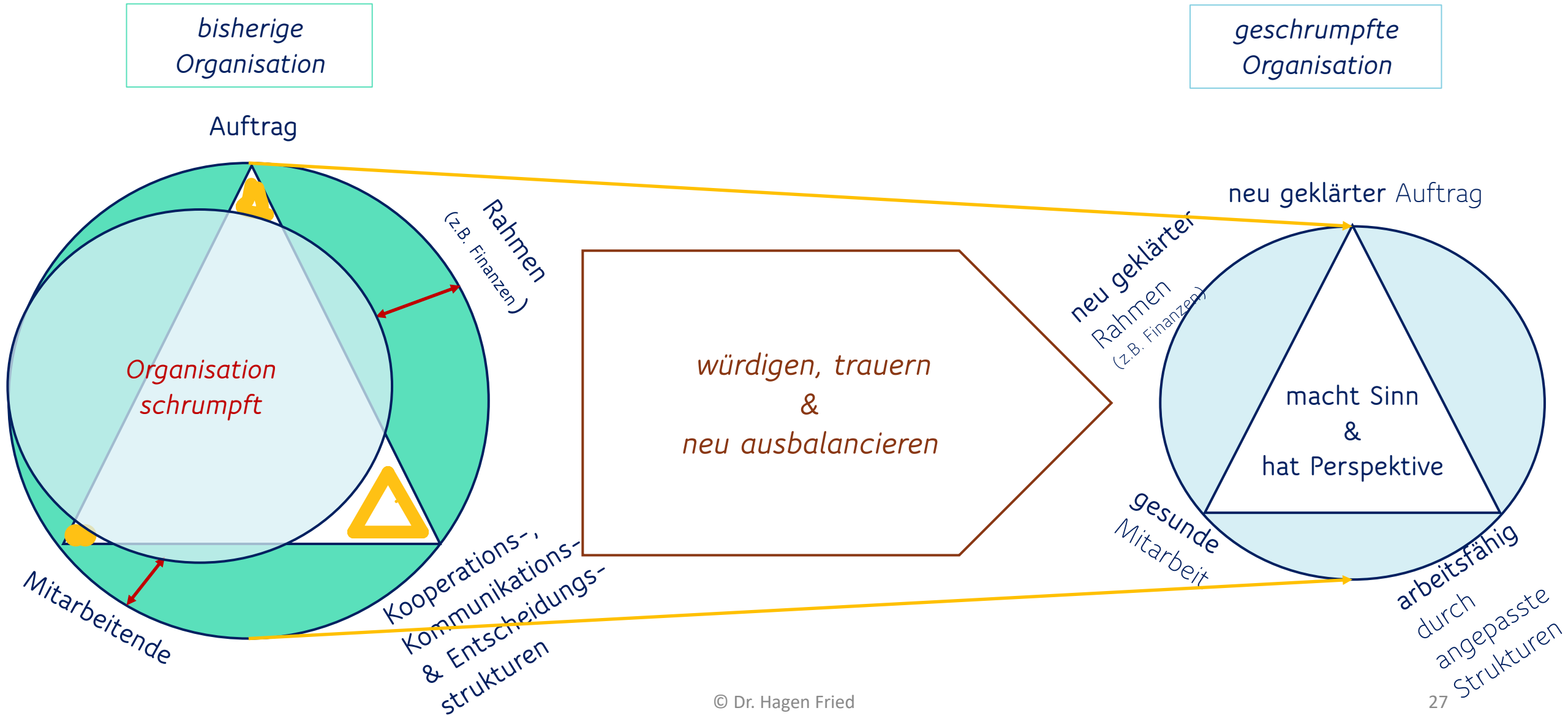
Das Ziel der Bewältigung einer organisationalen Schrumpfung ist eine Konsolidierung, d.h. eine neue Stabilisierung der Organisation auf einem „niedrigeren“ Niveau.

Hintergrund dazu ist das Bild einer „bisherigen“ Organisation, die in ihren wesentlichen Aspekten (Auftrag, Mitarbeitende, Strukturen u. Rahmen) ausbalanciert war und durch die Schrumpfung in eine Disbalance kommt, indem sich wesentliche Organisationsaspekte reduzieren.

Die Organisation kommt gewissermaßen ins Schlingern und muss neu austariert und unter den Bedingungen der Verringerung auf einen neuen Kurs gebracht werden. Dieser Prozess erfordert das Loslassen und Würdigen bisher wichtiger Bereiche in der Organisation und ist damit auch als Trauerprozess zu verstehen (siehe auch das Kapitel über Bewältigungsprozesse).

Die Organisation kann sich stabilisieren, wenn alle wesentlichen Aspekte (Auftrag, Mitarbeitende, Strukturen) auf den neuen und reduzierten Rahmen hin abgestimmt bzw. reduziert wurden und die wesentlichen Akteure in der Organisation davon überzeugt sind, dass auch diese so veränderte Organisation weiterhin Sinn macht und eine Perspektive hat.

Konsolidieren – stabilisieren auf niedrigerem Niveau



Neue Balance finden

M 5.1 Ein Zukunftsbild der Organisation entwerfen:

- Ein Bild/mehrere Bilder einer neu ausbalancierten Organisation zwischen neuem Auftrag, neuen Ressourcen, gesunder Mitarbeit und entsprechend angepassten Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsstrukturen bzw. Regeln entwerfen (z.B. in Kleingruppen)
- Anschließend die Bilder im Plenum vorstellen, diskutieren und ein gemeinsames „Bild“ daraus entwickeln
- Dabei ggf. mit überlegen:
 - Welche Stütz- und Begleitmaßnahmen im Sinne von Würdigung und Trauerarbeit könnten notwendig und hilfreich sein?
 - Was muss unbedingt und aus welchen Gründen von der alten Organisation „überleben/weitergehen“?

M 5.2 Gemeinsame Arbeit an 3 Pinwänden: Jede/r hängt Zettel mit Ideen zu den einzelnen bereits auf den Pinwänden stehenden Stichworten dazu – anschließend werden die Beiträge gemeinsam diskutiert.

Bisherige Organisation:

Auftrag
Personal
Rahmen
Strukturen

reduzieren

würdigen

trauern

Kleinere Organisation:

neuer Auftrag
gesunde Mitarbeit
neuer Rahmen
Angepasste Strukturen

- Mögliche Weiterarbeit:
Überlegen, wie ein solcher Prozess als Beteiligungsprozess in der Organisation ablaufen könnte.

6. Empfehlungen und unterstützende Faktoren

Die meisten, der in der hier zugrunde liegenden Studie untersuchten Einrichtungen konnten ihre Organisation auf niedrigerem Niveau konsolidieren.

Gefragt nach ihren Empfehlungen für andere Betroffene wurden acht Empfehlungen benannt (siehe Grafik oben).

Darüber hinaus konnten aus den Interviews weitere, die Konsolidierung unterstützende Beiträge extrahiert werden (siehe Liste unten).

In der Zusammenschau beider Grafiken ergeben sich ganz praktische Hinweise, die künftig Betroffene zur Vorbereitung, Gestaltung und Reflexion der Bewältigung einer organisationalen Schrumpfung nutzen können.

Empfehlungen zum Umgang mit Schrumpfungen



Weitere unterstützende Beiträge

- ✓ Innovation & Investition (z.B. in neue Projekte und funktionsfähige Verwaltung)
- ✓ Kooperation stärken (sich entlasten und Kräfte bündeln)
- ✓ Sicherheit erhalten und geben (z.B. durch Legitimation von außen/Rückhalt nach innen)
- ✓ neue Finanzquellen erschließen
- ✓ motivierte Leitung – Leitung als Modell
- ✓ spirituelle Verwurzelung als Quelle für Gelassenheit und pragmatisches Handeln
- ✓ individuelle Kompetenzen und Einstellungen
- ✓ Gewährleistung von Organisations- und Verwaltungsabläufen

M 6.1 Empfehlungen und unterstützende Faktoren vorstellen und dazu fragen:

Welche Aspekte davon setzen wir schon um und wie?

Welche Aspekte sollten wir noch anders/intensiver/weniger/zusätzlich umsetzen? Wie genau würde das aussehen?

Welche Aspekte sind für uns unbedingt notwendig/wichtig/eher zweitrangig? Und warum?

Methodisches Vorgehen:

Schritt 1: Checkliste auf A4 (für jeden einzelnen TN) oder einer Pinwand (für alle) erstellen

Schritt 2: Einzelarbeit - Ausfüllen der Checkliste oder Beschriftung von Moderationskarten

Schritt 3: Weiterarbeit in Kleingruppen (mit A4-Listen) und/oder im Plenum (Moderationskarten) – dort Präsentation der Einzelergebnisse und Diskussion/Klärung, wo es weiteren Handlungsbedarf gibt

Checkliste Empfehlungen & unterstützende Faktoren

© Dr. Hagen Fried

Empfehlung/Faktor	Aktueller Stand in der Organisation	Nächste Schritte	Meine/unsere Prioritäten
Standortbestimmung			
Arbeit am Konzept			
Strukturen anpassen			
Stärkere Vernetzung & ÖA			
Mitarbeitende im Blick haben			
Externe Beratung			
Zeit beachten			
Beteiligung & Transparenz			
Innovation & Investition			
Kooperation stärken			
Sicherheit erhalten & geben			
Neue Finanzquellen erschließen			
Motivierte Leitung als Modell			
Spirituelle Verwurzelung			
Kompetenzen & Einstellungen			
...			

M 6.2 Mit „Zufallskarten“ reflektieren und planen

Die 8 Empfehlungen & 8 unterstützende Faktoren (siehe unten) liegen als 16 Karten umgedreht (Begriffe sind nicht sichtbar!) am Boden. Jede/r wählt sich eine oder zwei Karten aus und bildet dann mit 1 oder 2 anderen ein Paar oder eine Kleingruppe. Anhand der zufällig gezogenen Empfehlungen und/oder der unterstützenden Beiträge wird überlegt, wie mit diesen Empfehlungen bisher in der eigenen Organisation umgegangen wurde und wo es Veränderungs- oder Verbesserungspotential geben könnte. Hierfür könnten auch erste konkrete Schritte in der Kleingruppe überlegt werden.

Anschließend werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und diskutiert. Am Ende gibt es eine Gesamtschau mit einer Bewertung und eine Abstimmung über notwendige Konsequenzen.

Standortbestimmung

Arbeit am Konzept

Strukturen anpassen

Stärkere Vernetzung & ÖA

Mitarbeitende im Blick haben

Externe Beratung

Zeit beachten

Beteiligung & Transparenz

Innovation & Investition

Kooperation stärken

Sicherheit erhalten & geben

Neue Finanzquellen erschließen

Motivierte Leitung als Modell

Spirituelle Verwurzelung

Kompetenzen & Einstellungen

Gewährleistung von Grundabläufen

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

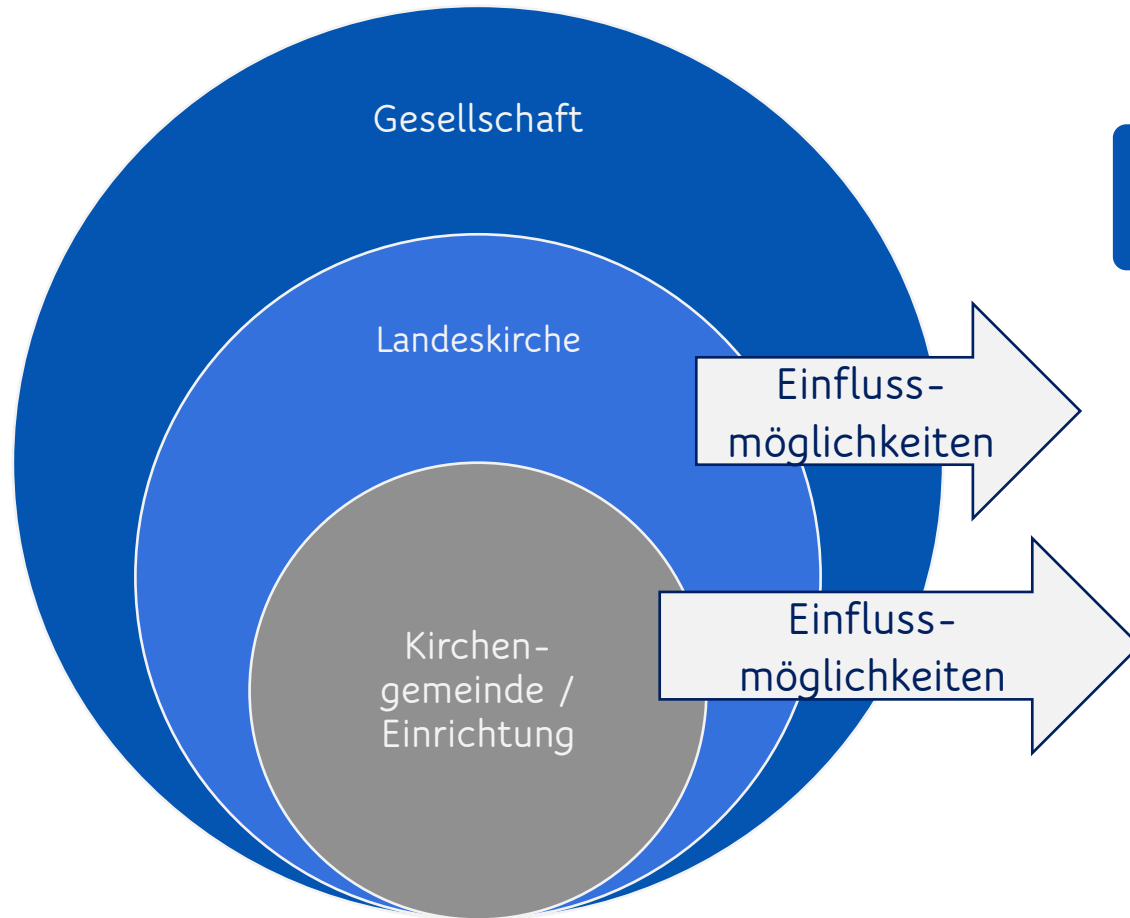
Gesamt-org. Gründe

- 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?“

8. Grundhaltungen – „Bilder“ einer Schrumpfung

In der zugrunde liegenden Studie wurden insgesamt 20 facettenreiche Vorher-Nachher-Bilder zur Beschreibung betroffener Organisationen vor und nach der Schrumpfung erhoben. Bemerkenswert ist dabei die sich darin spiegelnde, überwiegend pragmatisch-hoffnungsvolle Grundhaltung in vielen der beschriebenen Bilder.

Etwa die Hälfte der Bilder können entweder als „Chancenbilder“ oder als „Notwendigkeitsbilder“ bezeichnet werden. Nur ein einziges Bild fällt in die Kategorie „Krisenbilder“.

Als **Chancenbilder** werden Vorher-Nachher-Bilder bezeichnet, in denen eine organisationalen Schrumpfung eher als eine Chance auf Veränderung und Erneuerung gesehen wird. Der Blick auf eine erstrebenswerte Zukunft prägt diese Bilder.

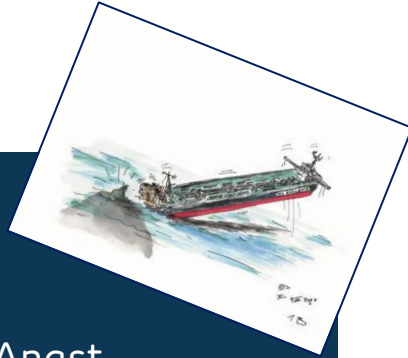
Notwendigkeitsbilder drücken stärker die Veränderungsnotwendigkeit der Organisation in Form einer Schrumpfung aus. Der Blick richtet sich eher auf eine weitgehende Erhaltung der bisherigen Organisation. Die Bilder beschreiben insbesondere den Energieaufwand, den die Veränderungsnotwendigkeit mit sich bringt.

Krisenbilder sehen in der organisationalen Schrumpfung vor allem eine Gefahr, die bis hin zur Existenzgefährdung gehen kann. Ängste werden formuliert und der Blick in die Zukunft ist eher düster, die Schrumpfung wird eher als Bedrohung und Krise wahrgenommen.

Drei Grundhaltungen

Frageimpuls: „Wenn Sie versuchen Ihre Einrichtung vor und nach dem kleiner werden in einem Bild zu beschreiben, wie würde das aussehen?“

Krisen-Bilder



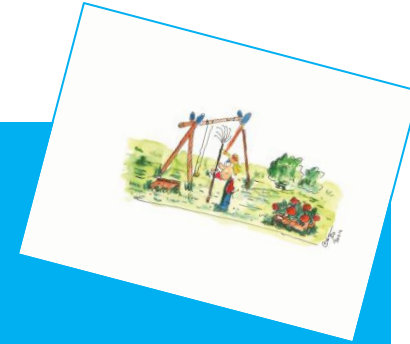
- Angst
- Erstarrung
- Panik
- aktionistisches Handeln

Notwendigkeits-Bilder



- Anstrengung
- Schmerz
- Unordnung
- reaktives Handeln

Chancen-Bilder



- Hoffnung
- Perspektive
- Gestaltung
- proaktives Handeln

M 8.1 Eigene Bilder malen/entwerfen/aufs Papier bringen:

Schritt 1: Input - 3 Grundbilder vorstellen

Schritt 2: Jede/r entwirft/malt sein Bild der eigenen, kleiner gewordenen Organisation

Schritt 3: Vorstellung und Austausch über die Bilder z.B. in Kleingruppen

Schritt 4: Reflexion als Einzelarbeit und/oder in Kleingruppen – welche Grundhaltung steckt in meinem/deinem Bild – welche würde ich mir oder dir lieber zuschreiben? (Und gibt es Wege dorthin?)

Schritt 5: Plenum – die Bilder aus der Einzelarbeit oder den Kleingruppen vorstellen und gemeinsam fragen:
„Welche grundsätzlichen Bilder haben wir von der Schrumpfung?“ „Wo sind sie sich ähnlich – worin liegen die wesentlichen Unterschiede?“ „Was braucht es, um gemeinsame ‚Bilder‘ zu entwickeln?“

M 8.2 Bilder der kleiner gewordenen/werdenden Organisation entwerfen

Schritt 1: In Kleingruppen je ein bis drei Krisenbilder, Notwendigkeitsbilder und Chancenbilder zur eigenen Organisation entwickeln

Variante:

Arbeit in drei Kleingruppen – in jeder KG wird jeweils ein Krisen-, ein Notw.- und ein Chancenbild zur eigenen Organisation entwickelt

Schritt 2: Vorstellung der Bilder im PL (Vernissage) mit anschl. Austausch

- Gibt es Gemeinsamkeiten?
- Welche Bilder sind attraktiv, energievoll, welche realistisch.....?

Mehr Methoden mit Krisen-, Notwendigkeits- und Chancenbildern - Hinweis auf ein Kartenset für die Praxis:

*Eine Vielzahl weiterer Methoden zum Umgang mit Vorher-Nachherbildern wurde im **Kartenset „Weniger ist gut – Lernen aus Schrumpfungsprozessen in Organisationen“** veröffentlicht. Herausgeber ist die Werkstatt evangelisch der ELKB.*

Das Kartenset ist erhältlich im Himmelsmarkt unter <https://www.afgshop.de/gemeinde/weniger-ist-gut-lernen-aus-schrumpfungsprozessen-in-organisationen-kartenset.html>

Sammlung von Begriffen (bitte auswählen oder ergänzen)

Schrumpfen kleiner werden Abbau Rückbau loslassen aufgeben
aussetzen nachlassen Umbau Niedergang Krise sterben

gesundschrumpfen abspecken aussitzen anpacken Exnovation
verschlanken transformieren begradigen entschlacken Brache

Aushalten konzentrieren ausrichten Neuausrichtung gestalten
würdigen abschließen erinnern minimieren verlangsamen

Entschleunigen einsparen trauern verzagen hoffen
vertrauen zupacken Innovation kooperieren
zusammenhalten zusammenrücken teilen erholen
vernetzen Chance notwendig zuversichtlich verlassen
auslassen anerkennen bewahren beibehalten optimieren
nachhaltig beschränken erneuern beängstigend hoffnungsvoll

Verlassen verhindern vermeiden schmerzvoll Schmerzen abbauen
umbauen aussetzen anpacken Zukunft konsolidieren
Perspektive Zuversicht Trauer Rückzug

9. Typen der Schrumpfung

Im Rahmen eines Merkmalsraums zwischen „Veränderungsbereitschaft“ und „Veränderungsdruck“ können vier Typen organisationaler Schrumpfung beschrieben werden:

- **Die schleichende Schrumpfung**
Kombination aus geringer Veränderungsbereitschaft und geringem Veränderungsdruck; Schrumpfung in kleinen Umfängen über längere Zeit (Jahre); eher unauffällig; leicht zu übersehen, zu ignorieren oder zu verdecken

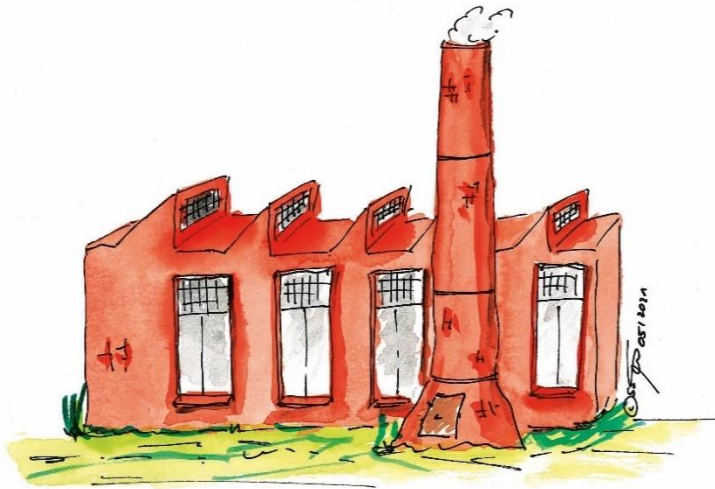
Perspektive:
Organisation will bleiben, wie sie bisher war > bleibt eher inaktiv
- **Die anpassende Schrumpfung**
Kombination aus einer gewissen Veränderungsbereitschaft und einem (noch) relativ geringem Veränderungsdruck; Systemerhalt wo möglich und Veränderung wo nötig; Haltung wird unterstützt durch: rechtzeitiges Einstellen auf die Situation, Druck ist noch nicht zu hoch, Reaktion kann geplant & gestaltet werden

Perspektive:
Organisation will sich nur dort anpassen, wo es unbedingt notwendig ist > handelt überwiegend reaktiv
- **Die neuausrichtende Schrumpfung**
Kombination aus relativ großer Veränderungsbereitschaft und relativ großem Veränderungsdruck; Anpassungen reichen nicht mehr aus; radikaler Veränderungsbedarf wird als Herausforderung angenommen; Mitarbeitende, die noch nicht so lang in der Organisation sind, stützen die Veränderungsbereitschaft

Perspektive:
Organisation will sich neu aufstellen > handelt proaktiv
- **Die erzwungene Schrumpfung**
Kombination von geringer Veränderungsbereitschaft und großem Veränderungsdruck; Veränderungsdruck überwiegend von außen; Durchsetzungsmacht liegt außen; betroffene Organisationen stehen in großer Abhängigkeit; Erleben von Ohnmacht

Perspektive:
Organisation geht in den Widerstand und/oder resigniert.

vorher



nachher



M 9.1 Reflexion der eigenen organisationalen Anteile an den Schrumpfungstypen

Wenn wir auf unseren Schrumpfungsprozess schauen – welche Anteile der unterschiedlichen Typen nehmen wir in unserer Organisation wahr? – Arbeit alternativ einzeln, in Kleingruppen und/oder im Plenum

M 9.2 Welcher Typ ist mein persönlicher Favorit?

Schritt 1: Einzelarbeit - Welcher Typ entspricht mir als Mitglied im KV am meisten (grüne Karte), welcher gar nicht (rote Karte)?

Schritt 2: Alle Teilnehmenden veröffentlichen ihr Ergebnis und hängen ihre grüne(n) und rote(n) Karte(n) mit einem Namenskürzel in die 4 Typen, die an der Pinwand visualisiert sind.

Schritt 3: Gemeinsame Reflexion

- Welches Typenbild ergibt sich daraus?
- Was können wir gemeinsam daraus ersehen, schlussfolgern, mutmaßen?
- Was kann das für den weiteren gemeinsamen Prozess in der Organisation bedeuten?

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.

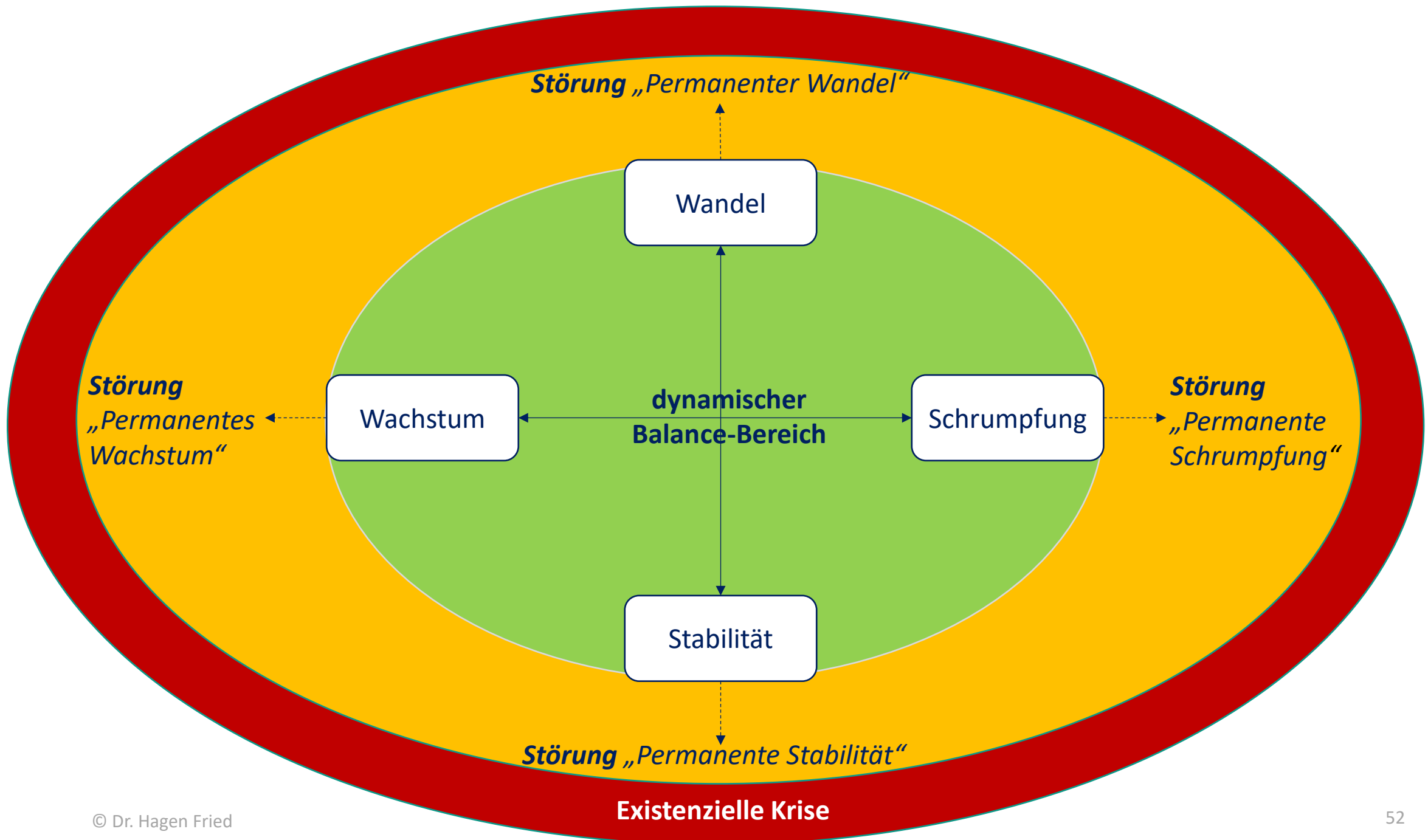
Damit wurde das Konzept der "Lernenden Organisation" zu einseitig interpretiert, was im Extremfall zu einem "**chronically unfrozen system**" (Weick 1977) und somit zu einer strukturlosen Organisation führt. Eine Organisation, in der alles immer im Fluss ist, bietet keine Orientierung und Verlässlichkeit 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.

Wandel

Stabilität

Schrumpfung

Wachstum

1980 1990 2000 2010 2020 2026 2030 → 2040

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?

11. Resilienz in der Organisation

Als Alternative zum Bild einer Organisation die sich ständig verändern "muss", kann eine resiliente Organisation angesehen werden.

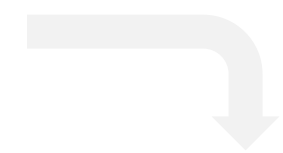
Organisationale Resilienz wird nach DIN ISO 22316:2017 wie folgt definiert: *„OR ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern (=Sicherheit, Veränderungen kompensieren) und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen (=Flexibilität), um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resiliente (belastbare) Organisationen können Bedrohungen und Chancen - aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext - antizipieren und darauf reagieren.“*

Eine resiliente Organisation sucht neben der Flexibilität immer auch nach Sicherheit und Widerstandsfähigkeit. Ziel ist es, als Organisation belastungsfähiger und immuner gegenüber großen Herausforderungen zu werden.

Der Weg zu einer resilienten Organisation ist sicher nicht einfach und muss von jeder Organisation ganz individuell beschritten werden.

Deshalb werden abschließend nur ein paar allgemeine Hinweise für diesen Weg benannt:

1. Eine reflexive Organisation werden
2. Eine fehlerfreundliche Organisationskultur anstreben
3. Institutionelle Varietät fördern
4. Übereffizienz abbauen
5. Selbstregulation in der Organisation fördern
6. Potentialentfaltung fördern



*Auf dem Weg von
einer lernenden
zu einer resilienten
Organisation!*

Was stärkt das Immunsystem? Schutzfaktoren, „Schlüssel“ zur Entwicklung organisationaler Resilienz

- ✓ Geteilte Vision und Klarheit über Zweck und Ziele der Organisation
- ✓ Umfeld verstehen und beeinflussen
- ✓ Effektive und ermutigende Führung
- ✓ Resilienz fördernde Kultur & positive Einstellungen/Verhaltensweisen
- ✓ Information und Wissen teilen & aus Erfahrung und Fehlern lernen
- ✓ Verfügbarkeit von Ressourcen
- ✓ Entwicklung & Koordination der verschiedenen Bereiche der Organisation
- ✓ Evaluation & stetige Verbesserung
- ✓ Veränderung antizipieren und angemessen damit umgehen

(aus Heller: <https://juttaheller.de/elemente-organisationaler-resilienz/>)

M 11.1 Diskussion & Reflexion von sechs allgemeinen Hinweisen:

1. Schritt: Wie schätze ich/wie schätzen wir den jeweiligen Stand der, auf der zweiten Folie genannten sechs allgemeinen Hinweise in meiner/unserer Organisation ein? Wo stehen wir gut da? Wo ist Luft nach oben?
2. Schritt: In welche Richtung könnten wir/müssten wir uns als Nächstes auf den Weg machen?

M 11.2 Einschätzübung anhand der neun Schutzfaktoren nach Heller:

1. Schritt: Einzelarbeit (Tabelle in A4 für jede/n Teilnehmende)
2. Schritt: Übertragung der eigenen Einschätzungen mittels Kärtchen oder Klebepunkte in eine große Tabelle auf der Pinwand
3. Schritt: Wahrnehmungs- und Diskussionsrunde(n) in Kleingruppen und/oder im Plenum
4. Schritt: Gemeinsame Einschätzung erzielen:
 - In welchen Bereichen ist unsere Organisation bereits gut aufgestellt?
 - In welchen Bereichen gibt es Verbesserungsbedarf?
 - Was kann dafür getan werden?

100 %									
75 %									
50 %									
25 %									
0 %	Geteilte Vision & Klarheit über Zweck u. Ziele der Organisation	Umfeld verstehen & beeinflussen	Effektive u. ermutigende Führung	Resilienz fördernde Kultur & positive Einstellungen /Verhaltensweisen	Information und Wissen teilen & aus Erfahrung und Fehlern lernen	Verfügbarkeit von Ressourcen	Entwicklung & Koordination der verschiedenen Bereiche der Organisation	Evaluation & stetige Verbesserung	Veränderung antizipieren und angemessen damit umgehen