

Kornelia Rappe-Giesecke und Michael Giesecke

Werden und Vergehen von Organisationen – Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision

Januar 2000

Zusammenfassung

Die zentrale These dieses Aufsatzes lautet, daß Organisationen und ihre BeraterInnen die Ideologie vom Primat des Systemerhalts teilen. Zerfall und Vergehen von Organisationen erscheinen unter dieser Perspektive als Unglücksfälle, die durch ungeschicktes Management produziert oder durch schlechte Beratung nicht aufgehalten werden. Wir glauben, daß es nötig ist, daß Berater eine Theorie von Organisationen haben, die es ihnen ermöglicht, in Distanz zur jeweiligen Ideologie der Organisation zu treten. Der gesellschaftliche Umbruch vom Industriezeitalter zum Computerzeitalter bringt naturgemäß das Sterben vieler Organisationen mit sich. Welche Aufgaben Supervisoren in diesem Prozeß zukommen können, versuchen wir zu beschreiben.

SupervisorInnen sind eher auf Systemerhalt denn –auflösung eingestellt.

Organisationen besitzen einen ausgeprägten Selbsterhaltungstrieb. Empfinden sie ihren Bestand als gefährdet, so werden rasch viele Maßnahmen eingeleitet, um den Erhalt von Finanzierungen, Arbeitsplätzen etc. zu sichern. An dieser Stelle gibt es dann spezifische Unterschiede zwischen dem Profit und not-for-profit-Bereich. Während erstere eher Unternehmensberatungsgesellschaften beauftragen, ihre Finanzlage zu sichten und die Optimierungsmöglichkeiten für Prozeßketten zu untersuchen, so neigen not-for-profit-Organisationen eher noch dazu, SupervisorInnen oder OrganisationsberaterInnen damit zu beauftragen, die zwischenmenschliche Ebene dieser bedrohlichen Prozesse zu bearbeiten. Man kann dabei einmal an große Organisationen denken, man kann aber auch an Subsysteme von Organisationen, z. B. an Teams denken. Mitarbeiter, die nicht mehr mit ihrer Leitung kommunizieren, selbstdestruktive Prozesse zwischen Kollegen, oder die Vernachlässigung des Klientels kann man auch als Verfalls- und Auflösungserscheinungen dieses Subsystems begreifen. Die Verführung hier zu heilen und wie selbstverständlich davon auszugehen, daß es darum geht, die Organisation zu reparieren, sehen wir heute durchaus kritisch. Mir ist es als Supervisorin in der Vergangenheit immer eher als mein Versagen erschienen, wenn es mir nicht gelungen ist, etwas dazu beizutragen, daß diese Teams oder andere Gruppierungen wieder gut miteinander arbeiten und eine gute Arbeit für ihr Klientel tun können.

Wieso ist das so? Wir haben Erklärungen gefunden, die auf mehreren Ebenen liegen. Zunächst zur psychodynamischen Ebene: Verfall und Zerfall, haben sie nun natürliche oder gewalttätige Ursachen, erinnern uns an Sterben und Tod. Auf der Ebene des einzelnen Menschen erinnern sie an die eigene Sterblichkeit und die Verfallsprozesse, die das Alter mit sich bringt. Themen, die für uns in der Regel eher

mit Angst denn mit Gelassenheit besetzt sind. Dem auf der psychodynamischen Ebene liegenden Tabu entspricht ein ökonomisches Leitbild, das heftige Auswirkungen auf die Steuerungsprinzipien unserer Gesellschaft hat. Das Industriezeitalter ist gekennzeichnet durch Akkumulation und Wachstum. Immer mehr vom Selben, immer höher, weiter, schneller lautet die Maxime. Sie wird ergänzt durch den Glauben an die Machbarkeit, an die Lösbarkeit aller Probleme mit Hilfe von Technik. Dieser Idee einer linearen Weiter- und auch Höherentwicklung entsprechen die meisten Entwicklungsmodelle von Organisationen und von Gruppen, mit denen wir umgehen.¹ Ihr Ideal ist Entwicklung und deshalb werden Auflösungserscheinungen grundsätzlich negativ bewertet. Chaos wird als Konkurs und Anarchie, nicht als Chance für einen Neubeginn erlebt. Das Gegenmodell dazu ist ein zyklisches Modell, das dem der Phasen der Systembildung die Phasen des Systemzerfalls entgegenstellt. Solche Modelle kommen eher aus der Chaostheorie oder der Biologie.

Eine dritte Erklärung für die Prämierung von systemerhaltenden Maßnahmen in der Beratung liefert das gängige soziologische Modell von Institutionen. Der gesellschaftliche Gewinn von Institutionalisierung, Bürokratie, hierarchischer Arbeitsteilung und Rollenzuweisung wird gerade darin gesehen, stabile Organisationseinheiten zu schaffen, die immer wieder die gleichen erwartbaren Leistungen erbringen.

Institutionen dürfen sich deshalb nicht bei jedem Anlaß verändern, sondern müssen trotz sich wandelnder Umwelt auf Erhalt der eigenen Bestände und Ziele abstellen. ‚Kontrafaktische‘ Stabilisierung von Normen, Rollen, Zielen etc. nennen dies die Soziologen. Systemerhalt bleibt immer eine Aufgabe, ganz gleich, welche manifesten Funktionen die Existenz der Institution sonst noch begründen.

BeraterInnen kritisieren dies Beharrungsfähigkeit meist als Widerstand gegenüber Veränderungen.

Die reale Basis

Daß die Idee, daß Organisationen ‚ewig leben‘, mit der Realität wenig zu tun hat, zeigen viele Untersuchungen. „Eine jüngere Studie, (...) kommt zu dem Ergebnis, daß die durchschnittliche Lebenserwartung aller in Japan und Europa untersuchten Firmen, unabhängig von ihrer Größe, lediglich 12,5 Jahre beträgt.“² Arie de Geus, ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Shell-AG, zitiert diese Studie in seinem Buch ‚Jenseits der Ökonomie‘, das sich damit beschäftigt, welchen Werten und Idealen Unternehmen folgen, die eine hohe Lebenserwartung haben. Es gibt sehr wenige Unternehmen, die älter als zweihundert oder dreihundert Jahre sind, die durchschnittliche Lebenserwartung eines multinationalen Konzerns liegt zwischen 40 und 50 Jahren. (de Geus, 1997, S. 17) Unternehmen, die gestern noch auf der Hitliste einer Managerzeitung standen, sind schon wenige Jahre später verschwunden. Eine Studie, die sich mit langlebigen Unternehmen befaßte, fand heraus, daß ihnen fol-

gende Merkmale gemeinsam waren: Sie reagieren sensibel auf ihre Umwelt, sie zeichnen sich durch ein ausgeprägtes Zugehörigkeits- und Identitätsgefühl ihrer Mitarbeiter aus, sie sind tolerant in dem Sinne, daß sie Grenzbereiche und Experimente dulden und sie haben eine altmodische Einstellung zum Geld und lassen bei der Finanzierung Vorsicht walten. Der oberste Wert scheint also nicht die Erhöhung der Kapitalrendite zu sein, sondern der Dienst an der menschlichen Gemeinschaft, sei es an ihren Mitarbeitern oder ihren Kunden. (de Geus, 1997, S. 20)

Für den not-for-profit-Bereich gibt es leider noch keine Untersuchungen dieser Art. Aus unserer Erfahrung wissen wir, daß es einige sehr alte, d. h. über hundert Jahre alte Einrichtungen, z. B. diakonischer Natur gibt, auf die möglicherweise auch die von de Geus genannten Kriterien zutreffen. Wie hoch die ‚Sterblichkeitsrate‘ bei anderen Organisationen des not-for-profit-Bereichs liegt, kann man nur vermuten.

Viele Dienstleistungseinrichtungen die durch öffentliche Träger unterhalten und geschützt werden, Schulen, Krankenhäuser, Universitäten, Bibliotheken und Museen können offenbar das Alter von Schildkröten erreichen. Die Geschichte dieser sehr speziellen Institutionen hat das Bild vieler SupervisorInnen von Organisationen überhaupt geprägt, weil sie hier sozialisiert wurden und/oder dort häufig beraten haben. Sobald wir uns aber den ‚neuen‘ Dienstleistungsunternehmen zuwenden, die in den letzten Jahren in Ausbildungs-, Gesundheits-, Pflegebereich usf. entstanden sind, zeigt die Statistik auch dort eine wesentlich geringere Lebenserwartung.

Konsequenzen für das supervisorische Handeln

Wenn das zutrifft, müssen sich SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen verstärkt mit dem Tod von Organisationen beschäftigen. Neben den Programmen der Intensivmedizin wird auch die Fähigkeit zur Sterbehilfe gefordert. Wir denken, daß sich unsere Einstellung zum Verfall und zum Vergehen von Organisationen verändern muß. Daß eine Dienstleistung nicht mehr gebraucht wird, weil sich z. B. das Klientel verändert hat, daß eine Abteilung nicht mehr gebraucht wird, weil durch die Computerisierung und Vernetzung bestimmte Servicefunktionen überflüssig geworden sind, daß kein Geld mehr da ist, um bestimmte als wünschenswert angesehene Leistungen zu erbringen, bestimmt heute den Alltag von Organisationen. Hier nur den Verlust zu sehen ist verständlich, aber auch schädlich. Wir werden neue Organisationen und neue Dienstleistungen brauchen, die eine Chance haben müssen, sich entwickeln zu können. Wenn man davon ausgeht, daß nicht unendlich viele Ressourcen zur Verfügung stehen, dann kann es nur um die Umverteilung von Ressourcen gehen. Wir stimmen mit Mintzbergs ökologischer Sichtweise überein (1991, S. 303), daß es sich unsere Kultur nicht leisten kann, überlebte Organisationen auf die Dauer mit Hilfe von Subventionen oder Mittelverteilung am Leben zu erhalten, anstatt Ressourcen für neu entstehende Organisationen zur Verfügung zu stellen. Uns hat

an den ostasiatischen Religionen, die ja aus eher zyklisch denkenden und handelnden Agrarkulturen entstanden sind, immer wieder fasziniert, daß sie die sich für uns ausschließenden Muster der Zerstörung und der Entwicklung miteinander vereinen. So tanzt die indische Gottheit Shiwa den großen Tanz der Zerstörung der Welt und ist gleichzeitig ihr Erhalter. Oder wenn man die etwas näher an Europa liegende Chaostheorie bemüht, so kann man auch hier finden, daß eine neue Ordnung nicht als Extrapolation der alten entsteht, sondern nur aus dem Zerfall der alten Ordnung, die in ein Chaos übergeht, aus dem dann erst das Neue entsteht. Vertrauen in die Selbstorganisationskräfte, die aus dem Chaos erwachsen, ist eine gute Basis, um Neues sich entwickeln zu lassen.

Was wir als SupervisorInnen und BeraterInnen brauchen, sind neben einer Einstellungsänderung auch andere Modelle von Evolution.

Alternative Vorstellungen von Veränderung

Das Grundproblem bei der Beratung und Supervision von Organisationen sehen wir darin, daß bislang zwar Vorstellungen über die Entwicklung von einer einzelnen Organisation aber nicht von Organisationen als eine Gattung innerhalb unseres globalen kulturellen Ökosystems existieren. Wir sind damit Biologen vergleichbar, die zwar Entwicklungsmodelle über den Lebensweg einer einzelnen Pflanze und eines Tieres besitzen, aber nicht wissen, wie sich die Arten in der Geschichte entwickelt haben. Die Organisationsentwicklungstheorie hat noch nicht einmal den Stand der Biologie zur Zeit der Diskussion zwischen Ch. Darwin (1809-1882) und den Anhängern Jean B. Lamarcks (1744-1829) erreicht. Bekanntlich stand hier nicht die Frage der Entwicklung oder Reifung des Individuums sondern nach der Entstehung von Arten und nach dem Wechselspiel zwischen Individuum und Art im Mittelpunkt. Hinter die Ergebnisse dieser Diskussion sollte auch die Organisationsentwicklungstheorie nicht zurückfallen:

- erstens die Erkenntnis, daß zwischen Individuum und Art unterschieden werden muß;
- zweitens die Erkenntnis, daß Geburt und Tod der einzelnen Individuen die Bedingung für den Erhalt der Art sind und
- drittens die Erkenntnis, daß die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Individuen begrenzt werden muß, um dem kulturellen Ökosystem Entwicklungsperspektiven zu eröffnen.³

Insbesondere die letztgenannte Einsicht ist für Berater, die sich als Optimierer von ‚konkreten‘ Organisationen – und das heißt: von Individuen – verstehen, eine Herausforderung. Dennoch: Mit der Weitergabe erworbener Eigenschaften würde „das einzelne Lebewesen seinen Nachkommen eine Rigidität aufbürden, an der es selbst

nicht litt. Es ist dieser Verlust der *Flexibilität*, der für den Gesamtprozeß tödlich wäre.“
(Bateson, a.a.O., S. 133)

Strukturelle Verfestigung von Lernerfahrungen z. B. in Form veränderter Rollenbeschreibungen oder alternativer Normierungen der Arbeitsorganisation verlängern zwar die Lebenserwartung der einzelnen Organisationen aber sie erschweren zugleich grundsätzliche Erneuerungen im Generationenwechsel. Wenn die Strukturen der Gründungsphase von Betrieben beispielsweise der nachfolgenden Generation als Vermächtnis und Auflage weitergegeben werden, dann sind diesen Nachkommen in der Tat Lasten und Einschränkungen aufgebürdet, unter denen die Gründer nicht gelitten haben.

Im Alltag haben wir keine Schwierigkeiten, solchen Einsichten zu folgen. Wir applaudieren, wenn sie Joe Cocker vorträgt:

n'oubliez jamais
I heard my father say
every generation has it's way
and a need to disobey.
It's in their destiny
a need to disagree
when rules get in the way.

so dance your own dance
so sing your own song
and never forget

n'oubliez jamais

Von einer Umsetzung dieser Grundüberlegungen in die Beratungspraxis sind wir noch weit entfernt. Das Maximum an zyklischer Organisationsentwicklungstheorie scheint gegenwärtig noch das Modell von Mintzberg zu sein. Es bleibt aber mit seinem Konzept vom Aufblühen und Absterben der Institution auf der Stufe einer bloß individuenbezogenen Evolutionstheorie.⁴ Trotzdem hat dieser Ansatz, der Systembildung und Systemzerfall als einheitlichen zyklischen Prozeß auffaßt, schon weitreichende Konsequenzen für Management und Beratung. Z. B. erscheint der Zerfall der Organisation oder der Gruppe als wahrscheinliche Entwicklung.

Für die Arbeit mit Organisationen bedeutet dies, daß in den ersten Phasen des Beratungsprozesses zu klären ist, ob es sich eher um eine sich entwickelnde Organisation oder eine zerfallene Organisation handelt. Je nachdem werden wir mit unter-

schiedlichen Programmen arbeiten müssen. Stellt es sich heraus, daß es sich um den zweiten Fall handelt, so wird die Organisation selbst in der Regel schon vielfältige Anstrengungen unternommen haben, um ihren Bestand zu sichern. Die Hoffnung ist, daß auch die BeraterInnen ihren Beitrag dazu leisten. Hier ist es angebracht, sehr vorsichtig diese andere Perspektive einzuführen und mit einem erheblichen Widerstand dagegen zu rechnen. In der ersten Phase des Beratungsprozesses müßte es darum gehen, eine realistische Sicht auf die Dinge zu entwickeln jenseits aller Vermeidungen, Verleugnungen und allem Aktivismus. Wenn die Organisationsmitglieder dazu kommen abzuwägen, wieviel Energie und Ressourcen sie bereit sind in den Erhalt zu stecken, und wie gut diese Energien angelegt sind, dann ist schon ein riesiger Schritt getan. Was dann folgt ist die Begleitung dieses Loslösungs- und Trennungsprozesses mit allen ihren Phänomenen: Auflehnung, Verleugnung, Klammern, Streit, Schmerz, Trauer und Depressionen. Für die Begleitung dieser psychodynamischen Prozesse, die sich zwar in den Individuen abspielen, aber auch einen kollektiven Prozeß darstellen, sind Supervisorinnen und Supervisoren gut gerüstet. Die Würdigung des Geleisteten, das Trauern über nicht ergriffene Gelegenheiten und verpaßte Chancen und die Entwicklung des Vertrauens in das Neue, was kommt, gehören in diese Phase. Jenseits dieser Psychodynamik wird es darum gehen, die Organisationsmitglieder bei der realen Auflösung der Organisationen zu begleiten, und entweder mit den Einzelnen an ihren Perspektiven zu arbeiten oder mit Subsystemen und ggf. mit der Organisation insgesamt sich eine neue Aufgabe und z. B. einen neuen Träger zu suchen.

Wir brauchen diese zweite Perspektive, um unseren Standpunkt auf der Grenze des Systems wahren zu können. Sie sollte in die Nachfrageanalyse eingehen, das szenische Verstehen bereichern und zur Klärung der eigenen Rolle als SupervisorIn und BeraterIn genutzt werden.

Eine letzte Konsequenz, die vielleicht zunächst nicht so ganz praktisch aussieht – aber schon Lewin wußte, daß nichts so praktisch ist, wie eine gute Theorie – ist, daß wir all unsere Theorien von Organisationen überprüfen und weiterentwickeln müßten. Die Organisationen, die wir beraten, arbeiten zum größten Teil noch nach den Modellen der Maschinenorganisation. Sie sind hierarchisch aufgebaut, funktional differenziert und diese Differenzierung ist auf Dauer angelegt. Die neuen Modelle, die sich eher an der Funktionsweise des Computers und des Internets orientieren, setzen auf Modularisierung als Organisationsprinzip, sie setzen auf das Entstehen und Zerfallen von Fraktalen und beschreiben Organisationen als überkomplexe Netzwerke, die keine Zentren und keine Hierarchien mehr haben, sondern nur noch gleichberechtigte ‚Knoten‘. Das Entstehen und Vergehen neuer ‚links‘ zwischen den Knoten, das Entstehen und Vergehen einzelner Module setzt auf die Prinzipien der Selbstorganisation und nicht auf jenes starrer Vernetzung bzw. Weisung.⁵ Diese Organisationen sind überkomplex, nicht mehr zentral zu steuern, sowohl was ihre in-

terne Kommunikation angeht als auch die Beziehung zu ihren relevanten Umwelten. Diese virtuellen Organisationen bilden einen unglaublichen Kontrast zu denjenigen, mit denen wir es zu tun haben. Wir glauben nicht, daß Organisationen auf diesem, dem technischen Entwicklungsstand der Informationsgesellschaft angemessenen Niveau durch Berechnung der Leistungsentgelte, durch eine Entwicklung der Dienstleistungsmentalität, durch bessere Führung oder ähnliches zu retten sind. In ganz wenigen Bereichen, in denen eine hohe Standardisierung der Vorgänge erforderlich ist, werden sie ihre Überlebenschancen haben. Alle Aufgaben, die mit Entwicklung und beständiger Anpassung an die Umwelt zu tun haben, werden, wie wir es heute schon sehen können, besser durch Projektorganisationen bewältigt. Diese Visionen schafft eine u. E. notwendige Möglichkeit für die Supervisoren, sich von den Selbstbildern, die die Organisation und ihre Mitglieder produzieren, unabhängig zu machen und ihnen eine fremde Perspektive auf ihre eigene Welt anbieten zu können. Vielleicht ist die ‚Krise der Supervision‘ ja auch eine Krise der überkommenen Organisationen, die die Supervisionen zu ihrem Selbsterhalt nutzen wollen.

Postscript

Viele LeserInnen werden sich an dem Vokabular und den Modellen der Biologie (Leben: Tod; Individuum: Art; Generationenwechsel) stören und darauf hinweisen, daß Organisationen soziale, meist sogar soziotechnische Systeme sind. Das ist zweifellos eine Betrachtungsweise und zwar diejenige, die unsere auf technische und soziale Rationalität ausgerichteten Kultur augenblicklich prämiert. Betriebswirtschaft und Managementlehren verstehen sich als Sozialwissenschaft – und die Organisationen suchen nach Sozialwissenschaftlern (i.w.S.), wenn es um die Besetzung von Leitungsfunktionen geht.

Wenn man die Organisationen allerdings als Elemente des globalen ökologischen Netzwerks betrachtet, dann erscheint die soziologisierende Sprache als bloß eine mögliche – und zwar als diejenige, zu deren Überwindung die Weltkonferenz von Rio und die Agenda 2000 auffordern. Auch für die BeraterInnen wird es notwendig, ihre Klientel in ein umfassenderes kulturelles und ökologisches Weltbild einzubauen. Andernfalls verfügen sie auf der grundlegenden Ebene der Worte nicht mehr über Programme, die eine Alternative zu den überholten Selbstbeschreibungen darstellen, an denen die hilfeschuchenden Organisationen krankten.

Anmerkungen

1. Vgl. das wohl z. Zt. bekannteste Modell von Glasl und Lievegoed, 1993: In einem Schaubild zeigen sie, wie in aufsteigender Linie von links unten nach rechts oben sich Organisationen von der Pionierphase über die Differenzierungs- und Integrationsphase hin zur Assoziationsphase entwickeln. Auch Entwicklungsmodelle von Gruppen gehen von einer Höherentwicklung, also Reifung aus. So z. B. Bennis, 1972 von der Dependenz über die Gegenabhängigkeit zur Interdependenz. Sandner legt das psychoanalytische Reifungsmodell zugrunde und konzertiert eine Entwicklung von der präödpalen Phase über die ödipale Phase hin zur reflexiv interaktionellen Phase von Gruppenbeziehungen (1986).
2. de Geus zitiert zwei Studien: Einmal die einer Amsterdamer Unternehmensberatungsfirma über die Sterblichkeit von Unternehmen und zum andern eine Studie, die die Planungsgruppe von Shell in Auftrag gegeben hat, über die Merkmale langlebiger Organisationen, 1997, S. 19 und 312. Im Internet kann man freilich auch auf einen exklusiven Kreis uralter Familienunternehmen stoßen: "Aufgenommen in den Club werden Unternehmen, die sich seit mehr als 200 Jahren in Familienbesitz befinden, und immer von einem Familienmitglied geleitet wurden. Und schließlich müssen die Nachfahren eine gesunde Firmenbilanz aufweisen" Vgl. www.mt-online.de/wirtschaft/t1609451
3. „Es ist anscheinend eine allgemeine Wahrheit in der Biologie, daß der Körper, der sich an die Belastungen und Wechselfälle der Erfahrung anpaßt, nicht mit der DNS kommuniziert, der Trägerin genetischer Instruktionen für die nächste Generation. Keine Nachricht von den Anpassungen des Körpers soll in der DNS festgehalten werden, um so die Nachkommenschaft zu beeinflussen. Es soll, wie der alte Ausdruck lautet, keine Vererbung erworbener Eigenschaften geben. G. Bateson/M. C. Bateson: Wo Engel zögern. Unterwegs zu einer Epistemologie der Heiligen. Ffm 1993, S. 119
4. Mintzbergs Lebenszyklusmodell umfaßt vier Stufen: Formation, Entwicklung, Reife und Niedergang. In seinem Schaubild über das Durchlaufen dieser Zyklen symbolisiert er mit Hilfe von kleinen Grabsteinen die Möglichkeiten des Scheiterns beim Übergang von einer zur anderen Phase, 1991, S. 287f.
5. Vgl. dazu z. B. Picot und Reichwald

Literatur

- Bennis, W. G.: Entwicklungsmuster in T-Gruppen. In: Bradford, L. P., Gibb, J. R., Benne, K. D. (Hg.): Das gruppendynamische Training. Stuttgart 1972, S. 270-300 (Englisch 1966)
- de Geus, A.: Jenseits der Ökonomie – Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart 1988 (Englisch 1987),
- Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung – Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Bern und Stuttgart, 1993
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Wiesbaden 1996²
- Mintzberg, H.: Mintzberg über Management – Führung und Organisationen – Mythos und Realität. Wiesbaden 1991 (Englisch 1989)
- Sandner, D.: Psychodynamik in Kleingruppen. München und Basel 1978
-

Thesen

1. Wenn wir einen Auftrag annehmen, sind wir eher auf Systemerhalt, denn auf Systemzerfall eingestellt. Es wird als eher Versagen erlebt, wenn man einer Organisation ‚nicht helfen‘ kann. Es wird eher ‚Intensivmedizin‘ betrieben als ‚Sterbebegleitung‘.
Diese Perspektive hat viel mit gesellschaftlichen und individuellen Tabus zu tun, der Verleugnung von Zerfall und Vergehen z. B. (Typisch für die Industriekultur).
2. Fast alle Modelle der Entwicklungsphasen von Organisationen sehen lediglich eine Höherentwicklung, nicht aber einen Niedergang vor.
3. Real gesehen sterben viele Organisationen an ‚Kinderkrankheiten‘ an den ersten 10 Jahren, die meisten dann im Alter von 40 (Studie von Geus, Shell)
4. Wir brauchen Modelle von Organisationen, die diesen natürlichen Prozeß von Werden und Vergehen beschreiben – es sei dahingestellt, ob man Organisationen nun als Lebewesen betrachten will oder nicht.
5. Wir brauchen 2 Programme, um einmal mit sich entwickelnden Organisationen und einmal mit vergehenden Organisationen angemessen arbeiten zu können
 - bei der Auftragsklärung neben die Perspektive des Systemerhalts auch die der Systemauflösung stellen zu können (Unabhängigkeit der Beraterperspektive von der des Auftraggebers)
 - um bei der Diagnose diese zweite Perspektive zu haben
 - um zu klären, ob die Maßnahmen eher in Richtung Strukturverstärkung oder – auflösung gehen soll.Für die Begleitung des Trennungs- und Abschiedsprozesses sind u. E. SupervisorInnen gut gerüstet.
6. Wir brauchen eine Veränderung in der Haltung zur Auflösung von Organisationen, denn gesamtgesellschaftlich gesehen leben wir in einer Zeit enormer Umbrüche, und wir müssen uns fragen, ob wir es uns leisten können, Organisationen am ‚Leben zu erhalten‘, die Ressourcen verbrauchen, die der Entwicklung neuer fehlen.