

Wasch' mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass!

Alterungsprozesse in sozialen Institutionen

Mit der beginnenden Weltwirtschaftskrise in den siebziger Jahren tauchte erstmals die Begrifflichkeit der „veralteten“ Industrie auf: Die großen, alten, produzierenden Zweige der Schwerindustrie seien nicht mehr zukunftsträchtig, nun gehe es um ganz neue, dienstleistungsorientierte, intelligente Schlüsseltechnologien, die uns ein ganz neues Leben versprechen. In den achtziger Jahren wanderte das Schreckgespenst von der Sklerotisierung durch Europa: Europa sei veraltet, verkrustet, unbeweglich, unmodern und nicht zum Wandel fähig. Mitte der neunziger Jahre ist dieses Gespenst von einem „jungen Kollegen“ abgelöst worden: Der Globalisierung. Auch hier galt: Europa ist nicht vorbereitet auf die weltweiten Veränderungen, sich über die eigenen Grenzen hinaus zu bewegen. Aktuell bestimmt der Alterungsprozess unserer Sozialsysteme die tägliche Debatte: nicht modern, nicht offen, nicht flexibel genug – ein Relikt aus alten Tagen.

Mit dem jüngsten Beispiel für Alterungsproblematik kommen wir auf ein – weiterführendes - Phänomen: Die Kopplung von institutionellem Altern und biologischem Altern. Denn in diesem besonderen Fall gehen beide miteinander einher, ja, sie bedingen sich nahezu gegenseitig.

Das führt uns zu der ersten These: Institutionelles Altern und Altern der in dieser Institution tätigen Menschen hat etwas miteinander zu tun. Auch wenn es keine zwingende Kausalität gibt, ist eine unmittelbare Kopplung nicht zu leugnen. Das führt uns nun dahin, dass wir uns beim Betrachten von Institutionen lösen müssen von der Ebene der „dritten Person“: Die Institution für sich genommen gibt es nicht – sie setzt sich immer zusammen aus den in ihr Tätigen. Die Schule, das Unternehmen, das Krankenhaus, das Altenheim, die Nation – immer ist es ein Zusammenschluss von darin tätigen Menschen. Und diese bestimmen das Schicksal der Institution (wenn man der Einfachheit halber von externen Einflüssen einmal absieht), nicht die Institution selbst. Die Institution selbst ist nicht mehr als ein rechtlicher Rahmen (AG, GmbH, oHG, KG, e.V. etc.) – ihr Wesen wird bestimmt durch uns.

Betrachten wir nun den Prozess des Alterns bei uns Menschen und dessen Kopplung an die Institution, in der wir tätig sind. Im günstigsten Fall werden wir im Alter aus gemachten Erfahrungen heraus weiser, besonnener und gelassener, was den Umgang mit anderen anbetrifft, unsere Gedanken werden tiefgängiger und wir schließen einen erweiterten Umkreis in sie ein. Auf der anderen Seite werden wir behäbiger, alles geht langsamer, viele früher vorhandenen Fertigkeiten gehen verloren, wir lernen nur noch langsam und wir haben Schwierigkeiten mit Veränderungen umzugehen (nicht umsonst heißt es: „Einen alten Baum verpflanzt man nicht“). Bevorstehende Veränderungen lösen bei uns nicht selten ambivalente Gedanken aus: Zum einen werden wir unserer Niederlagen bewusst (die natürlich je älter wir werden desto größer werden), zum anderen werden auch die Erfahrungen größer, wie diese Niederlagen zu überwinden sind und wie man einen Weg finden kann, der uns weiterführt.

Das führt uns zu der zweiten These: Institutionen altern, weil wir Menschen uns so schwer mit Veränderungen tun. Was passiert eigentlich bei einem Veränderungsprozess? Zunächst einmal hat ein Veränderungsprozess mit Abschied und Trennung zu tun. Mathias Wais hat diesen Umstand eindrucksvoll prägnant beschrieben: „Gibt es noch einen ähnlich stechenden, unabweisbaren Aufruf an das Ich wie den Verlust, die ungewollte Trennung, den erzwungenen Abschied von beruflicher oder sozialer Sicherheit? In wohl keiner anderen biographischen Situation wehren wir uns so heftig und ahnen doch zugleich, wie sehr wir in unserem innersten Wesen mit diesem Aufruf gemeint sind.“ (Mathias Wais, Trennung und Abschied, Mayer: Stuttgart/Berlin 2002, S.7) Auch wenn hier von ungewollter Trennung gesprochen wird: dies gilt in ähnlicher Form auch für die gewollte Trennung, die gewollte Veränderung – ich bin immer erst einmal auf das Ureigenste meines Ich's geworfen. Das bedeutet: nun beginnt unausweichlich die Auseinandersetzung mit mir selbst. Und das muss ich erst einmal aushalten können und wollen. Soviel – in aller Kürze – zu der biographischen Seite.

Was sagt nun die Ökonomie dazu? Wenn wir an die einleitenden Worte zurückdenken, dann wird ja deutlich, dass gerade die Ökonomie sich zu diesem Problem äußern müsste. Hier sei – exemplarisch – auf den österreichischen Nationalökonom Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) verwiesen. In seinem, für die ökonomische Theorie bahnbrechenden Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ beschreibt er, dass das Hervorbringen von wirklichen Neuerungen (Innovationen) nur durch einen „Prozess schöpferischer Zerstörung“ erfolgen kann. Sehen wir nun eine Veränderung als eine Neuerung an, so wird deutlich, dass dem gemäß einer Neuerung ein solcher schöpferischer Zerstörungsprozess voran gehen muss. Wen wundert es da, dass wir uns damit so schwer tun? Betrachten wir uns ehrlich selbst beim Verfolgen der Umstellungen und weiterführenden Diskussionen unseres Sozialen Sicherungssystems, dann erkennen wir doch sehr

deutlich: Unsere Ängste vor dem Abschied, vor dem Verlust von Bewährtem („auf das Ureigenste meines Ich's geworfen“), unser Unbehagen vor dem Neuen („Prozess schöpferischer Zerstörung“).

Wenn wir nun diese beiden Thesen und ihre Erläuterungen so hinnehmen, dann leitet sich daraus die spannende Frage ab: Was ist zu tun, damit wir mit Veränderungen leichter umgehen können? Wie muss ein Prozess gestaltet sein, der uns dazu befähigt, die anstehenden und oftmals notwendigen Veränderungen erfolgreich zu meistern? Bereits 1975 hat sich Friedrich Glasl mit den Basisprozessen der Organisationsentwicklung beschäftigt und darin auf sieben Arten von Prozessen verwiesen, die immer bei Veränderungen mitwirken. In Anlehnung daran - und erweiterter Betrachtungen dazu - ergeben sich:

1. Diagnoseprozess: Möglichst bewertungsfreies Betrachten des alten Bestehenden und des geplanten Neuen – dient der Bewusstseinsbildung.
2. Soll-Entwurfsprozess: Die gemeinsame Arbeit an Visionen, über eine gewünschte Zukunft in Form von Leitbildanalyse und Leitbildentwicklung – dient der Willensbildung.
3. Psycho-sozialer Änderungsprozess: Ängste und Sorgen der Beteiligten ernst nehmen, denn sie sind der eigentliche Hemmschuh für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungen (Betroffene zu Beteiligten machen) – dient der Emotionalen Intelligenz.
4. Lernprozess: Die Organisation so einrichten, dass sie eine lernende Organisation sein kann, in der eine positive Lernkultur vorherrscht – dient der Fähigkeitenbildung
5. Informationsprozess: Transparenz im laufenden Veränderungsprozess herstellen – dient der Mitträgerschaft
6. Umsetzungsprozess: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ – dient dem Ernsthaftigkeitswillen
7. Managementprozess: Den Prozess von Veränderungen aktiv planen, beschließen, bewusst gestalten, evaluieren – dient dem unmittelbaren Umsetzungserfolg des Vorhabens.

Kommen wir zum Ausgangspunkt zurück – unseren Ängsten vor Veränderungen, die mit dem Alter zunehmen. Machen wir uns unsere Ängste und Sorgen bewusst, so ist ein erster und entscheidender Schritt getan. Machen wir uns bewusst, dass unsere Ängste aus der Ur-Angst entstehen, dass wir mit den vorgesehenen Veränderungen auf uns selbst zurückgeworfen werden, dann ist die Lösung des Problems gar nicht mehr soweit entfernt: Denn damit ist uns die Möglichkeit gegeben, uns von den äußeren Umständen der Trennung, der Veränderung, die ja oft nicht einfach, mitunter sogar verletzend oder enttäuschend ist, zu lösen und auf uns selbst zu blicken und anzuerkennen: ja, das ist ein Aufruf an mich selbst, an mein Ich. Bezogen auf die Institution, in der wir Tätigen vor möglicherweise umwerfenden Veränderungen stehen, heißt dieses: Diese Veränderung ist ein Aufruf an mich, an mich als die kleinste und zugleich größte Einheit in dieser Organisation. Nur wenn ich diese Veränderung annehmen kann, kann diese Veränderung in der Gesamtheit der Organisation erfolgreich werden. Das bedeutet im Umkehrschluss: Die Organisation – verstanden als Zusammenschluss der in ihr tätigen Individuen – muss in dieser Frage mit besonderem Bedacht auf das einzelne Individuum eingehen. Aber es folgt auch daraus: Zurückgelehntes Abwarten auf Veränderungen im Sinne „Macht ihr mal ...“ funktioniert nicht, den ich bin entscheidender Teil des Ganzen: Wasch' mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass! - das geht nicht.

Veröffentlicht in: Infobrief - Informationen für Mitglieder der Hannoverschen Kassen,
Nr. 11, Dezember 2004 (www.hannoversche-kassen.de)