

«Das bestehende System zu reparieren ist noch kein Wandel»

Der erfahrene Wiener Organisationsberater Walter Bertolini trat an der jährlichen Tagung des Programms Socius 2 vom 18. Juni 2021 als Experte auf. Er sagt, komplexe Themenstellungen wie die älter werdende Gesellschaft erforderten eine tiefgehende Transformation. Im Interview beschreibt er, was das heisst und was es dazu braucht.



Walter Bertolini, das Programm Socius der Age-Stiftung entwickelt neue Lösungen für die älter werdende Gesellschaft. Anstatt immer mehr Pflegebetten bereitzustellen, sollen Netzwerke zur Unterstützung von zuhause lebenden älteren Menschen aufgebaut werden. Ihre Einschätzung als Experte für Transformation: Wie gross ist die Aufgabe?

Walter Bertolini: Ich halte die Aufgabe für riesig und ganz wichtig. Wir leben in einer ökonomiegesteuerten Welt, aus deren Sicht ältere Menschen angeblich nichts mehr zur Wirtschaft beitragen. Dafür kosten sie immer mehr, weil ihre Zahl in den nächsten Jahren stark wächst. Bestehende Systeme sollen das auffangen, doch wenn wir die älter werdende Gesellschaft bloss managen, kommt vieles zu kurz. Da eine ganz andere Denkweise reinzubringen: das ist die grosse Aufgabe. Auch weil beim Thema Alter wie fast nirgends sonst deutlich wird, wie sehr wir als Gesellschaft zusammenarbeiten sollten.

Im öffentlichen Diskurs – Politik, Medien – wird die Alterung der Gesellschaft oft als «demografische Zeitbombe» bezeichnet. Was lesen Sie da heraus?

Mit der «Bombe» sind offensichtlich die erwarteten Kosten und die ungelösten Probleme des «Generationenvertrags» gemeint. Das Positive daran: Es ist ein Leidensdruck da, der die älter werdende Gesellschaft als Thema sichtbar macht. Zugleich verrät die Formulierung, dass man sich lange davor gedrückt hat und nun Angst vorherrscht. Politik denkt meist kurzfristig, doch längerfristige Themen wie der demografische Wandel erfordern eine tiefe Transformation. Das Ergebnis kommt nicht sofort, erst nach einer gewissen Zeit, einhergehend mit einem tiefgreifenden Bewusstseinswandel. Nur den Kostenaspekt zu betrachten führt dazu, dass wir als Getriebene versuchen, das bestehende System zu reparieren. Dabei gerät – und darum finde ich das Programm Socius so wichtig – die Nachhaltigkeit aus dem Fokus. Also einmal zu fragen: Was bedeutet es in unserer heutigen Gesellschaft, in Würde und Verbundenheit alt zu werden?

Sie unterscheiden zwischen echter und nur vermeintlicher Transformation. Wo liegt der Unterschied?

Taucht irgendwo ein Problem auf, versuchen wir es zu reparieren und dadurch wegzumachen. Das ist im Grunde eine natürliche Reaktion. Es gibt jedoch Themenstellungen,

die komplexer sind, und da gehört die älter werdende Gesellschaft genauso dazu wie die Klimaerwärmung. Komplex heisst: die Themenstellung verändert sich in unserem Tun oder Nicht-Tun. Das alte mechanistische Muster – hier Problem, da Lösung und Wiederherstellung des alten Zustands – funktioniert nicht mehr. Es braucht kollektive Intelligenz, Kreativität und Innovation. In eine tiefe Transformation zu gehen, bedeutet zunächst einmal, sich der Unsicherheit, dem Nicht-Wissen, auszusetzen. Wie beim Künstler, der vor der leeren Leinwand steht. Er «weiss» noch nicht genau, was herauskommt.

«Das Alter ist eine
Thematik, die niemand
alleine lösen kann.»

So auch im Umgang mit der älter werdenden Gesellschaft?

Genau. Die neuen Ansätze kennen wir noch nicht im Detail, aber wir haben eine Vision: menschenwürdig alt werden zu können und als ältere Menschen integriert zu bleiben und immer noch ein vollwertiger Bestandteil der Gesellschaft zu sein. Nochmals: In eine tiefe Transformation zu gehen bedeutet, alte Muster loszulassen und sich der Ungewissheit zu stellen. Unsicherheit haben wir Menschen aber gar nicht gern, deshalb reparieren wir lieber, solange es irgend geht. Doch wenn es um das Schaffen von etwas Neuem geht, kommt kein Unternehmer, kein Künstler, nicht einmal eine gute Führungskraft damit weiter, rein auf die altbewährten Muster zu setzen.

Grundlegend ist offenbar eine bestimmte Haltung. Können Sie diese beschreiben?

Es geht um den «open Mind», also das offene Denken und darum, sich für einen Lern- und Reflexionsprozess zu öffnen, individuell wie auch kollektiv. Ich erlebe es gerade persönlich. Mein 86-jähriger Vater erlitt an Weihnachten einen Hirnschlag. Seither ist er körperlich eingeschränkt und befindet sich zuhause in der Pflege. Wir nahmen die vorhandenen Pflegeangebote an, doch nun betrete ich aus der Betroffenheit heraus ganz neue Denkräume. Ich merke, es braucht mehr, damit es meinem Vater und uns in der Situation

gut geht: ein Netzwerk aus Familie, Freunden, Institutionen. Zugleich nehme ich jetzt wahr, was es da für Lücken gibt. Wer bereit ist, das Denken zu öffnen, geht in die bewusste Inkompetenz. Es ist aber nicht allein eine Sache des Intellekts.

Ja, Sie sprachen an der Tagung auch von «open Heart» und offenem Fühlen.

Genau, hier geht es darum, in Beziehung zu treten und verbunden zu sein. Das Alter ist eine Thematik, die niemand alleine lösen kann. Familien versuchen sie mit einem unglaublich grossen emotionalen und finanziellen Aufwand zu stemmen. Doch es braucht das grössere Ganze, den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Neue Lösungen finden wir in einem Klima der Angstfreiheit, in dem das Gegenüber nicht abgewertet wird und in dem nicht dauernd in Zynismus verfallen wird. Leider ist das heute in der Öffentlichkeit schon fast gang und gäbe. An der Tagung des Programms Socius dagegen habe ich ein Klima der Offenheit und des Wohlwollens erlebt, um miteinander etwas zu verändern. Das bedeutet keineswegs, konsenssüchtig und konflikt-scheu zu sein, aber respektvoll. Mag banal tönen, bewirkt jedoch enorm viel.

«Bei der älter werdenden
Gesellschaft nur auf
die Kosten zu schauen, macht
uns zu Getriebenen.»

Als dritte Voraussetzung für echten Wandel erwähnten Sie den offenen Willen. Was ist damit gemeint?

Es gibt den kleinen Willen und den grossen Willen, sagt der Philosoph Martin Buber. Der grosse Wille geht über mein Ego hinaus und transzendiert mich ein Stück weit. Nicht nur: Ich will eine gesicherte Pension. Sondern auch: Wir schaffen eine Gesellschaft, in der das Älterwerden Platz hat. Offener Wille heisst, nicht betäubt zu verharren vor dem, was kommt, sondern Zukunft zu entwerfen und in die Gegenwart zu holen. Im Finanzbereich ist das übrigens selbstverständlich. Aktienkurse von – auch hochverschuldeten – Unternehmen steigen, wenn viele Leute dran glauben, dass sie in Zukunft mal erfolgreich sein werden.

Wer im Umgang mit der älter werdenden Gesellschaft etwas bewegen will, stösst auf ganz profane Hindernisse und Widerstände: Konkurrenzdenken unter Leistungserbringern im Altersmarkt, Gemeindegrenzen, knappe Budgets. Wie geht man damit um?

Hindernisse und Widerstände sind völlig normal. Eine Veränderungskurve verläuft U-förmig. Am Anfangspunkt stehen die Pioniere, die eine Transformation wollen, weil sie erkennen, dass es diese braucht. Sie sollten sich hüten, ihre Idee zu früh nach aussen zu tragen. Denn gehen sie gleich zu Beginn auf die mutmasslich grössten Skeptiker zu, um diese ins Boot zu holen, verschleisst das unnötig Kraft. Es ist auch nicht ratsam, sofort auf die scheinbar attraktivsten Partner mit dem grössten Interesse zuzugehen, ohne vorab eine gemeinsame Intention erkundet zu haben. Wichtig ist, zunächst einen kleinen Kreis von Gleichgesinnten zu bilden und unter diesen ein Fundament zu schaffen, eine gewisse Reife mit dem Projekt zu erreichen. Steigt man danach in Verhandlungen ein, ist man ein umso glaubhafterer Verhandlungspartner. Und wenn dann – unweigerlich – Widerstand einsetzt und die Veränderungskurve taucht, kann sich der innere Kern der Erneuerer gegenseitig stärken.

«Nicht nur:
Ich will eine gesicherte Pension.
Sondern auch:
Wir schaffen eine Gesellschaft,
in der das Älterwerden
Platz hat.»

Und wodurch strebt die Veränderungskurve wieder aufwärts?

Indem das Vorhaben ausprobiert und verbessert wird, indem es sich immer weiter ausbreitet, gleich einer wachsenden Zwiebel mit immer mehr Schalen. Ab einem bestimmten Punkt sind dann die beharrenden Kräfte in der Minderheit. Der kollegiale Austausch im Programm Socius, die Vernetzung, die Weiterentwicklung der neuartigen Unterstützungssysteme: das sind nichts anderes als solche

Zwiebelschalen. Mit der Zeit merken weitere Gemeinden: da entwickelt sich etwas, da will ich dabei sein. Man kommt ja nicht einfach so in das Programm rein, sondern man wird von einer Expertenjury ausgewählt. Auch das stärkt die eigene Verhandlungsposition.

«Im Programm Socius zeigt sich eine Eigeninitiative, an der sich andere Länder ein Vorbild nehmen können.»

Wo stehen die Socius-Projekte in der Veränderungskurve? Welchen Eindruck haben Sie an der Tagung gewonnen?

Vor allem anderen ist eine beeindruckende Ernsthaftigkeit zu spüren, ein aussergewöhnliches Engagement und eine Leidenschaft für die Aufgabe. Bei einigen nahm ich die Sorge wahr, unglaublich viel tun zu müssen, um die unterschiedlichsten Partner und Interessen zu balancieren. Nun braucht tiefer Wandel manchmal die Kraft, etwas oder jemanden ziehen zu lassen. Wenn ich mich nur noch nach dem Partner richte, der mit Absprung oder Geldentzug droht, bleibt am Schluss nicht viel übrig. Das ganze Projektteam ist frustriert. Und wir sind dann wieder näher am Reparieren als an der Transformation. So rate ich, lieber mit denen weiterzumachen, die etwas Grosses bewegen wollen. Im Programm Socius zeigt sich eine Eigeninitiative, an der sich andere Länder in Europa ein Vorbild nehmen können, inklusive Österreich, wo die Gesellschaft ja auch älter wird. Ich habe bei Socius viel gelernt, herzlichen Dank dafür.

Zur Person: Walter Bertolini (62) ist Organisationsberater, Coach und Managementtrainer in der österreichischen Hauptstadt Wien, als Mitbegründer und Partner der Beratersozietät «werk4». Er begleitet seit mehr als zwanzig Jahren Transformations- und kulturelle Innovationsprozesse. Als gebürtiger Vorarlberger steht er der Schweiz nahe.

Interview: Susanne Wenger