

## **Aussicht auf Veränderung**

### **Gesellschaftlicher Wandel und lebenslanges Lernen<sup>1</sup>**

Alles soll künftig immer unsicherer werden: Wahlbiografie als Zwang, Pluralisierung und Individualisierung von Lebenslagen, lebenslanges Lernen als unausweichliche Zukunft heißen die Prognosen bzw. schon eingetretenen Umstände. Bildung soll künftig (jungen) Menschen eine „verlässliche Orientierung“ für eine „ungewisse Zukunft“ geben (Bildungspolitischer Leitantrag, SPD-Parteivorstand, 24.9.01, 8).

Wird also alles immer trüber oder immer bunter? Für Menschen, die im Sozial- und Gesundheitswesen tätig sind oder mit diesem aus einer „abhängigen“ Lebenslage heraus zu tun haben, fällt vermutlich die Antwort zunächst je nach Stimmungslage und Erfahrung aus.

Eine Geschichte: Kürzlich stieg ich morgens – bei Termindruck – in mein Auto. Ein fernes Rauschen, das nach Wasser klang, ließ sich nicht identifizieren. Kaum den Parkplatz verlassen, traf ein kalter Wasserstrahl von oben meinen Nacken, die Pfütze auf dem Fahrersitz breitete sich schnell aus. Ich sprang aus dem Auto, stopfte notdürftig das Loch in der Dichtung des Schiebedachs, fuhr erneut los: zu wenig Wasser im Kühler meldete mir die Konsole. Zur Tankstelle, schnelles Lösen des Problems, zum Institut. Mein Überraschungsbedarf für diesen Tag war gedeckt – eine der neuen Studierenden, die ich hätte – pünktlich – begrüßen sollen, reagierte fachmännisch und mitleidlos: Ich sagte „fernes Rauschen“ – sie sagte „Sie haben ein Schiebedach“.

Warum die Geschichte? Ich denke, sie eignet sich ganz gut als Folie, wie es vielen in den vergangenen Jahren im Gesundheit- und Sozialwesen ergangen ist. Kaum ist das eine „Rauschen“ abgewendet, meldet sich der nächste Mangel an – und auf Mitempfinden kann nicht gerechnet werden: „Ach so, sie arbeiten in diesem Bereich.“ In punkto Überraschungen, Fehler und immer wieder neue Unsicherheiten, sind „wir“ die „Spitze des Fortschritts“, sei es, dass wir sie planen, sie umsetzen oder davon betroffen sind. Nur – was haben wir daraus gelernt?

---

<sup>1</sup> Aus: Pflege Magazin, 8, 2002, S. 4-11

Aussicht auf Veränderung: Gute Aussichten oder schlechte Aussichten? Das hängt vom Standort ab! Schließlich heißt ja Veränderung auch immer die mögliche Neuorientierung: wer zu den Gewinnern, wer zu den Verlierern gehört! Ausgemacht scheint, dass die Veränderungsfähigen die Glücklicheren sein werden: Veränderung hat den Klang von Zukunft und neuen Chancen. Schnell wird so vergessen, dass nicht jeder wählen, nicht jeder gleich gut lernen kann und nicht jede Veränderung auch Verbesserung bedeutet!

Wie sind die – propagierten – Trends? Eine unvollständige Liste nennt:

- Just-in-time-Bildung statt Bildung auf Vorrat
- Lebensunternehmer und Mikro-Unternehmer
- Multi-Jobs
- Umlernen als Normalfall
- ...

Wie man es dreht und wendet: Veränderung ist angesagt, wird abverlangt. Inwieweit sich der Einzelne darauf einlässt, ist dabei u. a. auch von Nützlichkeitsabwägungen bzw. dem Glauben daran abhängig, dass mit Veränderung wirklich eine produktive Entwicklung – und nicht Abwicklung – angestrebt ist.

Unabhängig wohin dabei der Einzelne in seiner Motiven neigt, in allen drei Bereichen wirken die Konsequenzen mit je eigenen – biografisch entwickelten – Strategien: (1) als Person, die er ist, (2) als Berufstätiger nun anders geforderter Mensch, (3) im Chor derjenigen, die diese Veränderung vorantreiben wollen. Der Einzelne – im Beruf – in der Gesellschaft: Diese drei Blickwinkel will ich nun kurz ausleuchten – unter dem Motto:

**„Lernen kann – jeden gegebenen Zustand verändern, nur nicht auf einmal.“**  
(Oelkers, 1997, 755).

## **I. Der Einzelne – und die verschiedenen Startbedingungen**

Lust auf Veränderung – das kann man wohl nicht jedem nachsagen, auch nicht sich selbst. Was für den einen Hoffnung auf Unerwartetes ist, stößt bei anderen nur schlicht auf Unverständnis, schlechtestenfalls Abwehr.

Drei Geschichten zur „Lust auf Veränderung – und die Kräfte dazu“:

*1. Geschichte: Der Unermüdliche und Unerschrockene*

„Eigentlich wäre es verständlich gewesen, wenn ich nach all den Abenteuern allmählich gerne nach Hause zurückgekehrt wäre. Was aber überhaupt nicht der Fall war. Im Gegenteil, ich war vom Geist der Wildnis besessen. ... Eine Nasevoll Zivilisation reiche, um meine Abenteuerlust erneut zu wecken.“ Ein neuer Vorschlag: „Ich zögerte keine Minute. Ich musste bloß jemanden finden, der mit mir kam.“ (Up de Graff, im Jahre 1890, 297) Up de Graf kam bei seiner 7jährigen Reise ins Amazonasgebiet mehrfach fast um, er war auf sich gestellt, ohne große Expedition und ohne entsprechendes Geld. Er wollte wissen und wollte sehen. *Gegen alle Vernunft.*

Nicht immer geht es um Leib und Leben, wenn der Einzelne Neues in Angriff nimmt. Aber es kann im übertragenen Sinn bald darum gehen. Schließlich heißt Veränderung immer auch Krise. Wobei der Begriff hier die produktiven und problematischen Seiten meint. Das Phänomen ist uns aus der eigenen Lebensgeschichte vertraut: rein in die Schule ... raus aus dem Elternhaus ... eine neue Beziehung ... der Ausstieg aus dem Arbeitsleben ... die Botschaft, dass das Gelernte nicht mehr ausreicht usf.

Immer gibt es da Neugier und den Reiz des Unerwarteten oder auf der anderen Seite des Spektrums die Furcht und das Wegschauen vor dem, was kommt.

Die Bewegung beginnt im Kopf – in der Reflexion der eigenen Gefühle. Das heißt psychologisch gesehen: Je stabiler die eigene Identität, um so größer die Bereitschaft, sich erschüttern zu lassen, Wagnisse einzugehen sein.

Sie hören, wie in der Fähigkeit, sich zu bewegen, ein Privileg mitschwingt. Etwas, das nicht jeder zur Verfügung hat, hat – bisher – lernen können. Schließlich scheint Neues nur wenig attraktiv zu sein, wenn im eigenen Lebens kaum etwas sicher war und ist. Oder der erlebte Bewegungsspielraum so eng ist, dass es sich nicht zu lohnen scheint, ihn auszuloten. Es braucht einen Kern an Stabilität, um Lust zu empfinden, diese zu verlassen und neue Standorte einzunehmen.

## 2. Geschichte zur „Lust auf Veränderung – und die Kräfte?“:

### *Der Harmoniesuchende, mit sich selbst Befasste*

„Hat jeder seinen Standpunkt dargelegt, bemühe ich mich nach Kräften, einen Bruch zu vermeiden und den Weg der Versöhnung einzuschlagen. ... Ich mache mir ungerne Feinde ... Ich habe schon zuviel damit zu tun, meine inneren Konflikte zu lösen, alle notwendigen Vorkehrungen zu treffen, um ... auch mit den kleinen Alltagsdingen fertig zu werden und die Gefahr abzuwenden, über den erstbesten Strohalm zu stolpern, als dass ich mir den Luxus gönnen könnte, vor meinen Augen oder, schlimmer hinter meinem Rücken lebhaft, aktive Feinde heranzuziehen.“ (Bobbio, im Jahre 1996, 15f.)

Gerade den veränderungsfreudigen Menschen gelingt es bisweilen nur schwer, die Suche nach Kompromissen, nach Überschaubarkeiten, nach Vernebelung von anstehenden Fragen, auch als Ausdruck einer Suche nach einem inneren Gleichgewicht zu sehen. Und denen, die sich je nach dem je sich abzeichnendem Kompromiss orientieren, wie eine Blüte nach der Sonne, gelingt es noch seltener, den Verlust zu sehen, den sie als Einzelne sich selbst dadurch zufügen, dass sie nicht in der Lage sind, sich distanzierend – wie von Außen – zu betrachten: zu sehen, wie man sich eigener Erfolge beraubt. Eine weitere Geschichte:

„James, der unheilbar Gesittete, gehörte zu den Leuten, die, auch wenn sie den kürzeren gezogen haben, heiter sind und es vergessen, ... Er fuhr fort, so gut er konnte, bei jeder sich bietenden Gelegenheit sein Bestes zu tun ... Der Erfolg jedoch war kümmerlich.“ (von Arnim, 84).

Was verspricht mehr Gleichgewicht bzw. Gleichmut? Das Wagnis oder das Absehen von den bereits eingetretenen Veränderungen? Dabei ist unschwer zu erkennen, wie man bei den Strategien der „Vernebelung vor sich selbst“ sich selbst daran hindern kann, die eigenen Strangulierungen zu erkennen – und keine/r kann behaupten, dass mehr Luft zu kriegen, durchzuatmen, nicht eine attraktive Aussicht wäre. Stattdessen lässt man sich dann ziehen – je nach den Gewichten: Mühsam in Richtung Neues (genauso wie Altes) akzeptieren(!) oder hin zu klaren Bollwerkbildungen gegenüber denjenigen, die Festungen erschüttern wollen.

## 3. Geschichte „Lust auf Veränderung – und die Kräfte?“:

### *Der Beratungsresistente - Verharrende*

„Beim Lesen eines neuen Buches geschieht es mir, dass ich mich weitaus mehr auf das konzentriere, was ich schon weiß, als auf das, was ich bis dahin noch nicht wusste. Mehr als das Neue fesselt mich die Information, die sich wiederholt, die Idee, die mir längst bekannt ist, die erfreuliche Bestätigung dessen, was ich mir vor vielen Jahren angeeignet habe.“ (Bobbio, 59)

Abwehr- und Schutzmechanismen sind psychologisch gesehen Versuche, Konflikte, die in der Person liegen, zu verdrängen – sie sind also in ihrer Dynamik nicht bewusst – und durch je spezifische Strategien wie Verkehrung ins Gegenteil, Identifikation mit dem Aggressor, Projektion usf. zu „lösen“. Das heißt, sie schützen den Einzelnen vor unangenehmen Einsichten und – ziehen die Anderen in das eigene Konfliktfeld mit hinein: Sie schaden, verwirren, bremsen aus! Und der Gewinn? Der Einzelne erlebt vor allem ein Moment innerer Beruhigung durch Festhalten am Gewohnten, wenn auch Unruhe noch unangenehm verspürt werden mag. Jedoch scheint ihm dies handhabbarer als das, was er als „inneren Ärger“ vermutet, würde er sich bewegen. Besser auf eigene und Kosten anderer das „Ding“ in den Griff kriegen als sich mit der eigenen Erstarrung beschäftigen.

Wirkliche Lösungen bleiben bei dieser Form der Notwehr außen vor. Die Bewegung beschränkt sich auf das kreisförmige Absuchen des eigenen Bauchnabels – trübe und auf Dauer destruktive Aussichten für den Einzelnen – und sein Umfeld.

## **II. Menschen im beruflichen Kontakt mit anderen**

Wir sollen künftig Lebensunternehmer werden. Wir stünden vor der Anforderung einer Wissensgesellschaft, die Menschen qualifikatorisch abverlange, sich immer wieder neu aus sich selbst heraus zu regenerieren, sich neue Wissensbestände zu erschließen, auf der Höhe zu der Zeit zu sein. Schlüsselqualifikationen heißen hier die neuen Zauberworte, sie sollen auf der Ebene personaler, methodischer und sozialer Kompetenz sicherstellen, dass wir diese Orientierung aus uns selbst erzeugen. Ob und welcher Einzelne dies überhaupt vermag (siehe oben), spielt dabei scheinbar insofern keine Rolle, da mit diesem Entwurf selbst die Bewegung erzeugt werden soll, die als die bereits eingetretene Realität behauptet wird.

Damit der Einzelne den Weg mitgeht, braucht es jedoch nicht nur eine Aussicht auf die zwingende Notwendigkeit, sondern auch ein eigenes tragendes Motiv, die Anstrengung auf sich zu nehmen, damit diese gewinnbringend werden kann. Vielleicht braucht es mehr noch ein soziales Umfeld, dass Bewegung sich nicht nur als Lippenbekenntnis wünscht, sondern diese wirklich(!) unterstützt und natürlich auch nicht nur dort, wo sie den eigenen Anliegen nützt.

### *Drei Varianten des Berufslebens und der Lust auf Veränderung*

#### *1. Aufbruchsstimmung oder simulierte Bewegung?*

„Als ich das erste mal die Runde (in den Gremien) machte, ging ich von der Annahme aus, es sei nötig, dem jeweiligen Gremium, das die (Mittel) (im Original: Stipendien) vergab, deutlich zu machen, wie interessant/neuartig/wichtig das vorgeschlagene ...projekt war. Nichts war weiter von der Wahrheit entfernt. Sobald ein unerfahrener Antragsteller (hier: Ethnograph) diese Seite seines Vorhabens herausstreicht, fängt die ...kommission an, sich besorgt zu fragen, inwieweit das Vorhaben dem Standard entspricht/einen Normalfall darstellt/mit früheren Arbeiten in einer Kontinuität steht. ... Ich schrieb meinen Antrag neu und ging in geradezu schwachsinniger Manier ins Detail. Nun fand die Kommission den Umstand problematisch, dass ich etwas Unbekanntes (hier: eine unbekannte Gruppe) erforschen wollte. Ich überarbeitete den Antrag noch einmal, und diesmal ließen sie es gut sein.“ (Barley, Traumatische Tropen, 1991, 16)

Manche Anforderungen sind nicht ernst gemeint – im Gegenteil: Nähme man sie ernst, würde man sein Gegenüber schlicht erschrecken. Erfordernisse lösen sich in Luft auf, wenn man sie erfüllt oder erfüllen will; besonders gern tun dies an einen herangetragene Erwartungen, eigenständig, ggf. auch gegen die üblichen Verfahrensweise, Ideen und Projekte zu entwickeln. Sie treffen auf Widerstand, weil man sie ja mit den herkömmlichen Verfahrensweisen nicht kombinieren kann. Weil sie ein Risiko mit sich bringen. Weil sie nicht den gewünschten(!) Effekt zeitigen – egal ob in der Dauer oder im Inhalt.

Neugestaltung und Eigensteuerung sind schließlich tückische Weggefährten. Es gibt keine Garantie für den Ausgang – das mag vielen noch banal erscheinen. Wichtiger ist denn auch, dass in vielen Arbeitsfeldern – auch des Sozial- und Gesundheitswesens – die Fähigkeit, Lern-, Tätigkeits-, Kooperations- und Entscheidungsspielräume zu gestalten, zu nutzen bzw. zu geben, selbst noch grundsätzlicher gelernt und entwickelt werden muss. Wird diese Dimension nicht gesehen, folgt schlechterdings das Spiel: „Übergabe von Verantwortung i. S. von mehr Selbststeuerung und –gestaltung, kritische Beobachtung der Realisierung der gewünschten Effekte, Wahrnehmung der damit verbunden und sich entwickelnden Krisen (als obligatorischer Begleitumstand grundsätzlicher Verhaltensänderungen) und Ausstieg genau an dem Punkt, wo Schwierigkeiten kulminieren. Die Diagnose „Es klappt nicht“ dominiert, die Analyse. Dass möglicherweise alle Beteiligten einen dezidierten langfristigeren Lernbedarf haben, bleibt weitgehend unbedacht.

*Variante 2: Lass die anderen ziehen, warte zu – und es bleibt alles wie von selbst!*

„Der Reisende in Sachen Neues erkunden (hier: Ethnologie) ... verschwindet für einem dem Anschein nach maßlos langen Zeitraum in fremde Welten, grübelt über kosmische Probleme nach, altert gewaltig. Und wenn er zurückkehrt, sind nur ein paar Monate verstrichen. ... nur seine engsten Freunde haben überhaupt gemerkt, dass er weg war. Der Heimkehrer erwartet keinen großen Bahnhof, aber die Nonchalance, die einige seiner Freunde an den Tag legen, kommt ihm doch übertrieben vor. Eine Stunde nach meiner Ankunft wurde ich von einem Freund angerufen, dessen Kommentar sich auf die knappe Bemerkung beschränkte: ‚Hör mal, ich weiß nicht, wo du gewesen bist, aber du hast vor fast zwei Jahren einen Pullover bei mir liegen gelassen. Wann kommst du ihn endlich abholen?‘ Was hilft's, wenn der zurückgekehrte Prophet das Gefühl hat, dass Fragen dieses Niveaus der Größe seines Anliegens nicht gerecht werden.

Man wird von einem merkwürdigen Fremdheitsgefühl erfasst, nicht weil sich irgend etwas verändert hätte, sondern eher, weil einem die Dinge nicht mehr ‚natürlich‘ oder ‚normal‘ vorkommen.“ (Barley, 245f.)

Viele von uns kennen die Erfahrung: Man hat mit viel Energie etwas Ungewöhnliches geplant und getan, man hat sich verändert, man hätte etwas zu sagen, wenn die anderen einem zuhören wollten, aber kaum bringt man Gewonnenes aus der

Entfernung ins Vertraute zurück – begegnen einem Routinen, die man als einzige/r ggf. selbst nicht mehr versteht. Der klassische Effekt von Qualifizierung, wo die Daheim-am-Arbeitsplatz-Geblienen nicht gerade darauf warten, etwas Neues zu hören, schon gar nicht zu sich selbst. Neue Ideen werden mit einem „Aber das ist ja nun wirklich auch nichts Neues“ oder mit einem „Da sollten wir ein andermal mal ganz in Ruhe drüber sprechen“ quittiert.

„Ich weiß schon ...“ winken wir ab, wenn uns eine Redefigur unseres Gesprächspartners bekannt vorkommt. Nichts wissen wir. Alles ist vielmehr auf der routinisierten Vermutung aufgebaut, dass vertraut erscheinende Situationen genau jene Fortsetzung finden, die wir in Erinnerung haben. ‚Ich weiß doch, was Du sagen willst!‘ Nichts wissen wir. Alles ist Raten.

Auf diese Weise sehen wir nichts Neues, erleben wir nichts Neues, entmutigen wir unsere Partner, etwas Neues zu sagen, zu tun, zu denken. Wir sehen nur, was wir wissen, wir hören nur, was wir in Erinnerung haben. Wir reduzieren die Wirklichkeit auf das Bild von ihr, das wir zu kennen glauben.“ (C.W. Müller, 1999, 54)

Mit anderen Worten: Die sogenannte Lerngesellschaft, das propagierte lebenslange Lernen ist im Realfall ziemlich häufig unerwünscht. Der Gewinn und die wirklichen Optionen scheinen nicht so sichtbar zu sein, wie die aufgedrängte Forderung.

Schließlich ist zudem ja nur schwer zu erkennen, dass die bekannten Strukturveränderungen im Sozial- und Gesundheitswesen inklusive der damit bei vielen bereits in ihren Kräften erschöpften Veränderungsbereitschaft einen faktischen Gewinn für das Berufs- und Tätigkeitsfeld darstellen. Manchmal erscheint es viel begründeter sich nicht zu bewegen, damit es nicht noch schlimmer kommt.

Oder man richtet sich ein nach der Variante „kurzfristig bewegt und schnell gestoppt“: Man erlebt einen Veränderungsdruck, geht auf die Suche und übernimmt die erstbeste Lösung, die eine stabilisierende Wirkung bietet, ins neue Routinenrepertoire. Psychologisch sehr einfach zu erklären: Die Reduktion von Unsicherheit – etwas erscheint als praktikabel – wird als erfolgreich missinterpretiert. So kann es kommen, dass man vorschnell künftig neue Problemlagen vorprogrammiert, indem man kurz springt. Je früher sich die neue Lösung dann nicht bewährt, umso mehr gießt sie Wasser auf die Mühlen derer, die eh lieber das Rad anhalten würden.

*Variante 3: Viel tun und wenig machen: Aktionismus und hinhaltender Widerstand*

„... neue Gedanke(n) erschein(en) fast wie ein Eindringling, der versucht einen bereits überfüllten Raum zu betreten, in dem es keinen Platz mehr gibt. ... Es wird ... immer schwieriger, neuen Fakten und Ideen Einlass in dieses System zu gewähren, denn es gibt keine vorgefertigten Raster, die sie aufnehmen könnten. Was zu komplex ist, wird vereinfacht, damit es bleiben kann.“ (Bobbio, 59)

Ein beliebtes Muster: Was stört, aber nicht herausgeworfen werden kann, wird scheinbar aufgenommen, aber so verändert, dass die ursprüngliche Absicht dahinter verschwinden kann. Bestes Beispiel sind die vielerorts praktizierten Qualitätssicherungsstrategien, die sich auf die Standardisierung von Abläufen so konzentrieren, dass der eigentliche Gegenstand der Arbeit in seiner Sinnfälligkeit dahinter verschwindet. Niemand kann sagen, dass nichts passiert – und es passiert sogar das Geforderte. Die Produkte sind vorweisbar, nur dass kaum einer nach ihnen bzw. scheinbar „alle sowieso danach arbeiten“. Am Ende kann es geschehen, dass Qualität behauptet wird, da sie ja schriftlich fixiert und definiert ist – nicht weil es sie gibt! Je höher der Standardisierungsgrad, um so wahrscheinlicher ist, dass hier das Gegenteil von Entwicklung konserviert wird. Von Außen wird dies unmittelbar wahrgenommen. In den Einrichtungen und Diensten klafft dann eine sichtbare Lücke zwischen Leitbild und Taten. Die Erosionswirkung solcher mit hohem Aufwand betriebenen aktionistischen und ins Leere laufenden Veränderungsprozesse auf das Veränderungspotential von Menschen in den personenorientierten Diensten wird dabei unterschätzt.

### **III. Veränderte Anforderungsprofile und lebenslanges Lernen**

Aussicht auf Veränderung und die Kosten? Sind die Entwürfe einer lernenden Gesellschaft vor allem gedacht für eine privilegierte Minderheit? Oder funktionieren sie nach dem geheimen Lehrplan der delegierten Verantwortung: „Wir kennen den Weg – geht ihr mal vor!“?

*Erzählung 1: Schöne Geschichten, aber nichts dran.*

„Die Ansichten von Kollegen, (ob ich das neue Vorhaben wagen sollte), halfen da nicht weiter. Die meisten hatten genügend Zeit gehabt, ihre diesbezüglichen Erfahrungen in

das rosarote Licht eines romantischen Abenteuers zu hüllen. ... Ich hatte zum Beispiel einen Kollegen, der angeblich die herrlichsten Zeiten mit freundlichen, heiteren Menschen (hier: Eingeborenen) verbrachte, die ihm körbewise Früchte und Blumen zum Geschenk machten. Aber die innere Chronologie seines Aufenthaltes kam in Äußerungen wie den folgenden zum Vorschein: ‚Das war, nachdem ich die Lebensmittelvergiftung hatte‘ oder ‚Ich war damals nicht sonderlich sicher auf den Beinen, weil ich noch die Eiterbeulen unter den Zehen hatte‘.“ (Barley, 8f.)

Misstrauen, mindest kritische Reflexion ist also angebracht, wenn bei dem in den Himmel geschriebenen Nutzen, nicht auch die Kosten klar benannt werden – für den Einzelnen wie für die Gesellschaft. Jedoch ohne Gewinngarantie: Denn natürlich ist es so, dass die Vorzüge von Krisen als typischer Bestandteil von Veränderungen erst dann dargestellt werden können, wenn man eine schwierige Zeit hinter sich gebracht hat und „wieder in Sicherheit“ ist. Wie wenn man über eine Beziehungskrise spricht, aus der man im Nachhinein sagen kann: Es war furchtbar – aber eigentlich das Beste, was mir passieren konnte; - oder auch nicht! Es geht also um Transparenz über die Nöte, die Veränderungen bewirken, statt um die Inszenierung, wie ausschließlich(!) wunderbar das alles ist. Für die professionellen Dienste heißt das u. U. auch, – sicher sehr brisant – sichtbar zu machen, was *nicht* geleistet wird. Nur so kann Wandel wirklich gestaltet und nicht per Armeedrücken entschieden werden.

*Erzählung 2: Verstecken hilft nicht.*

„Um keinen Preis hätten sie sich eingestanden, dass sie so etwas wie Furcht verspürten oder dass ihnen nach Weinen zumute war. Wie viele andere Angehörige englisches Blutes wirkten sie auf dem tiefsten Punkt ihres Lebens stets besonders fröhlich oder besonders amüsiert. Wie viele Angehörige deutschen Blutes hingen sie in den verborgenen Winkeln ihres Herzens insgeheim an Kuchen und Weihnachtsbäumen und mussten ihre Neigung bekämpfen, alle möglichen Gedenk- und Geburtstage zu feiern, gleichgültig ob von Lebenden oder Toten.“ (von Arnim, Jenseits des Meeres, 6f.)

Aussicht auf Veränderung heißt: Abläufe werden „durcheinander gebracht“, „Liebgewordenes ausgemustert, ohne das eine „neue Liebe“ oder „Klarheit“ in Sicht ist.

Handelt es sich dabei um sogenannte „zieloffene Transformationsprozesse“ (Schaeffter), das heißt Situationen, in denen man die Probleme evtl. kennt, ggf. aber auch gar nicht genau zu definieren vermag, in denen auf jeden Fall eine Ahnung darüber fehlt, wohin die Reise ganz konkret führen wird – was also zu lernen sein wird – ist der wichtigste Prüfstein, dass es einem gelingt, Komplexität auszuhalten, positiv ausgedrückt, die Stimulationswirkung von Mehrdeutigkeit zu erkennen. Es scheint so zu sein, dass Deutschland in seiner kulturellen Bestimmtheit hierfür nicht die besten Voraussetzungen mitbringt. Solange „wir“ im internationalen Vergleich, was die zentralen Werte anbelangt, in der Dimension „Vermeidung von Unsicherheit“ eine mittlere, jedoch klare Schwerpunktsetzung haben, und die „ideale Organisation“ durch Regeln, Struktur und Pflichtgefühl als zentrale Impulsgeber und nach dem „Modell der gut geölten Maschine“ definiert ist, fußt die propagierte Lerngesellschaft auf kulturell ungünstigen Voraussetzungen.

*Erzählung 3: Meine Regeln sind deine Regeln.*

BARNGA, so der Name der Übung ist ein einfaches Kartenspiel. Es wird nach schriftlich definierten Regeln und unter der Auflage gespielt, dass nicht gesprochen werden darf. Spielergruppen von ca. 5-7 Personen nehmen an verschiedenen Tischen Platz. Es wird in Spielrunden gespielt. Nach einer bestimmten Zeit wechseln jeweils die Gewinner und Verlierer an je andere Tische, die anderen Spieler bleiben usf.

Was die Spieler nicht wissen ist, dass zu Beginn des Tisches jeder andere Regeln für das Kartenspiel erhält. Mit der Zeit mischen sich nach den Spielrunden immer mehr Regeln an ein und demselben Tisch.

Der Effekt? Zeitweise geht es „wüst“ zu – die Durchsetzung der eigenen Regeln wird ggf. noch nicht einmal wahr-, von den anderen hingenommen. Andere chaotisieren, verstehen nichts mehr, sind froh, wenn das Ganze vorbei ist. Ein Mittelfeld orientiert sich jeweils an den Regeln, die gewinnen, andere bemerken gar nicht, dass neue Regeln herrschen. Die „Verlierer“ werden zu denen, die „die falschen Regeln haben“. Nie wird gemeinsam ein neues Verfahren ausgehandelt. Im Tun und Mitspielen bzw. Gewinnenwollen ist für Reflexion kein Platz.

BARNGA ist eine Übung, die im Training interkultureller Kompetenzen eingesetzt wird. Sie vermag damit bestens zu veranschaulichen, was mit den Mitgliedern in einer

Gesellschaft passiert, die mit einem weitreichenden Strukturwandel konfrontiert ist, der Sicherheiten und Regelwerke über den Haufen wirft.

Zum Schluss: Wie viel Unsicherheit/en verträgt eine Gesellschaft in ihren Institutionen? Wo schlägt Offenheit und neue Unübersichtlichkeit für den Einzelnen in Perspektivlosigkeit um, so dass Veränderungen blockiert bzw. veränderungsresistente Absicherungsstrategien aktiviert werden?

Veränderungsanliegen und –erwartungen sind stets emotional stark aufgeladen. Sie berühren den eigenen Lebensentwurf, die eigene Identität, den eigenen Wert als Mensch in dieser Gesellschaft. BARNGA ruft denn auch sehr dynamische Einsichten über die eigene Person hervor. Selbstbilder über Lern- und Steuerungskompetenzen werden hinterfragt: Abhängigkeit und Kontrollverlust im Kontext der eigenen Identität erlebt.

Wer diese Dimension der existentiellen Verunsicherung durch gravierende Veränderungen nicht mitbedenkt, denkt zwar über eine lernende Gesellschaft nach, aber er ermöglicht sie nicht.

Ein letztes Bild: Der Berliner Schlüssel ist ein Ordnungsprinzip und ein Mittel bodenloser Verunsicherung für den, der ihn nicht kennt. Stellen Sie sich vor, Sie sind neu in Berlin, Sie fühlen sich für Ihr neues Heim bestens ausgerüstet, stecken den Schlüssel ins Schloss, schließen auf, wollen den Schlüssel abziehen, um hinter sich „ordentlich“ wieder abschließen zu können, aber Sie bekommen Ihren Schlüssel nicht wieder! Alles, was Sie über die einfache Vorrichtung eines Schlosses bisher zu wissen glaubten, nützt Ihnen nichts mehr. Sie können sich entscheiden, entweder eingeschlossen zu bleiben oder nicht in Ihr neues Heim zu können: Dies ist nur begrenzt komisch – höchstens als nachträgliche Anekdote im Kreise von Wissenden. Im Moment der Konfrontation mit dieser seltsamen Lage nützt Ihnen Ihr Wollen oder Ihre schlechte Laune nichts, man kommt um eine Lösung, um ein angestregtes Nach- bzw. Umdenken nicht herum.

So ungefähr sieht es aus, wenn wir mit Lust oder ohne Lust eine ungewisse Zukunft betrachten sollen: Die Bereitschaft, die unbekanntem Werkzeuge zu erproben entscheidet, ob man vor bzw. hinter der Tür bleibt. Glücklicherweise kann man (fast) alles lernen, nur nicht auf einmal!

Literatur:

**Arnim, Elisabeth von:** Jenseits des Meeres. Frankfurt/M.: Insel, 1997.

**Arnim, Elisabeth von:** Vater. Frankfurt/M.: Insel, 1995.

**Barley, Nigel:** Traumatische Tropen. Notizen aus meiner Lehmhütte. Stuttgart: Klett-Cotta, 1993.

**Bobbio, Norberto:** Vom Alter. De senectute. München: Piper, 1999.

**Latour, Bruno:** Der Berliner Schlüssel. Erkundungen eines Liebhabers der Wissenschaften. Berlin: Akademie, 1996.

**Müller, C. Wolfgang:** Sozialpädagogisches Brevier. Briefings und Texte aus der praktischen Arbeit von 30 Jahren. München: Votum, 1999.

**Oelkers, Jürgen:** Lernen. In: Wulf, Christoph (Hrsg.), Vom Menschen. Handbuch Historische Anthropologie. Weinheim-Basel: Beltz, 1997, 750-756.

**Up de Graf, Fritz:** Auf Kopfjägerpfaden. Zürich: Unionsverlag, 1996.