

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Leistungs-FREUDE

Lektionen aus dem Sport

## **Der Fan als Fluch und Segen**

Change bei Eintracht Frankfurt, VfL Wolfsburg, FC St. Pauli

## **Wie Spitzenteams wirklich funktionieren**

Erkenntnisse der Harvard-Professorin Amy Edmondson

## **Speed ist alles**

Change und Führung im Porsche Motorsport

## **Leiden/schaft Bundesliga**

Ein Gespräch mit Bernd Wahler, Ex-adidas/VfB Stuttgart

## **Müde Frösche**

Telekom CEO Tim Höttges' Schlüssel zu Wandel

3

—  
18

# Zukunft erfahrbar machen

## Das Projekt Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045

Michael Opielka, Sophie Peter und Erich Schäfer

*Angesichts der demografischen Alterung moderner Gesellschaften ist die Zukunft der Altenhilfe wesentlich und strittig zugleich. Das aufwendige Forschungs- und Entwicklungsprojekt «Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045» stand vor der Herausforderung, Zukunft zu mentalisieren und erfahrbar zu machen. In einer Reihe von Zukunftswerkstätten zur Szenariogenerierung zeigte sich, dass es einen Unterschied gibt zwischen einer als wünschenswert aber nicht als wahrscheinlich angesehenen Zukunft.*

Unter Altenhilfe – in diesem Fall die zu entwickelnde «Organisation» – verstehen wir nicht nur die Pflege, sondern die Gesamtheit von Unterstützungsangeboten für ein gelingendes Leben im Alter. Organisationsentwicklung setzt eine Organisation mit Systemgrenzen voraus: Was gehört zur Organisation und was nicht? Ein Organisationsentwicklungs-Projekt mit dem Ziel höchstmöglicher Partizipation aller relevanten Stakeholder muss diese dingfest machen. Es ist nicht einfach, ein so komplexes System wie die Altenhilfe in einem Bundesland als Organisation zu fassen. Im Projekt wurde versucht, die Komplexität über die Beteiligung von Stakeholdern zu reduzieren.

Ob es gelingt, Prototypen für das gewünschte Zukunfts-Szenario in der Gegenwart zu entwickeln, hängt nicht nur von der Bereitschaft und dem Willen einzelner Individuen ab, sondern auch von den Organisationsformen, in denen Menschen als Funktions- und Rollenträger agieren. Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass sich die von Menschen geschaffenen Organisationsformen stetig verändert haben und stets ein Ausdruck vorherrschender Weltsichten und eines damit verbundenen Bewusstseins sind. Frederic Laloux (2015, S. 12) hat sich mit der Frage beschäftigt, «wie sich die Menschheit von den frühesten Formen des menschlichen Bewusstseins zum komplexen Bewusstsein der modernen Zeit» entwickelt hat. Dabei greift er auf die Metaanalysen von Ken Wilber und Jenny Wade zur menschlichen Entwicklung zurück und entwirft ein Stufenmodell der Abfolge von Organisationsmodellen, die jeweils mit einem Durchbruch in der menschlichen Fähigkeit zur Zusammenarbeit verbunden sind. Unterschieden werden fünf

Organisationsmodelle: tribale impulsive Organisationen, traditionelle konformistische Organisationen, moderne leistungsorientierte Organisationen, postmoderne pluralistische Organisationen sowie integrale evolutionäre Organisationen. Selbst innerhalb eines Unternehmens können unterschiedliche Organisationsdesigns existieren (Rotzinger & Stoffel 2017). Die Altenhilfe insgesamt scheint noch zwischen den Stufen zwei (traditionell konformistisch) und drei (modern leistungsorientiert) positioniert.

Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis wie Laloux mit der Unterscheidung von fünf Entwicklungsstadien von Organisationsmodellen kommen auch Scharmer und Käufer (2014) in ihrem Buch «Von der Zukunft her führen». Dort beschreiben sie einen vierstufigen Prozess der institutionellen Transformation vom traditionellen hierarchischen Bewusstsein (1.0) über das Ecosystem-Bewusstsein der Märkte und Wettbewerbe (2.0), das Stakeholder-Bewusstsein der Netzwerke und Verhandlungen (3.0) bis hin zum Ökosystem-Bewusstsein, in dessen Zentrum die «awareness-based collective action» (Scharmer & Käufer 2014, S. 148) steht (4.0) und in dem die Gesellschaft noch nicht angekommen ist. In dieser Perspektive ist die «Organisation» Altenhilfe auf der Stufe des Stakeholder-Bewusstseins angesiedelt, zumindest in der gemeinnützigen Wohlfahrtspflege.

Angesichts der zunehmenden Versäulung institutioneller Strukturen in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen wird im Interesse der Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft verstärkt eine sektorenübergreifende Kommunikation

Abbildung 1

## Ablaufplan Projekt «Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045» (ZASH2045)



zwischen Politik, Gesellschaft und Zivilgesellschaft benötigt. Genau hieran mangelt es gerade mit Blick auf die Altenhilfe noch. Dieses limitierende Momentum wurde in dem im Folgenden dargestellten Projekt zwar mehrfach thematisiert, konnte jedoch angesichts der Laufzeit des Projektes und des Beharrungsvermögens von Organisationsstrukturen nicht überwunden werden. Auf diesen Aspekt sollten künftige derartige Projekte noch ein größeres Augenmerk legen.

## Ablauf des Projektes

Wie können wir überall gut alt werden? Mit dieser programmatischen Frage nach den künftigen Bedingungen des Alterns, vor allem im ländlichen Raum, initiierte das Diakonische Werk Schleswig-Holstein im Frühjahr 2016 ein auf eineinhalb Jahre angelegtes Projekt der Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Wissenschaftlicher Partner war das ISÖ – Institut für Sozialökologie in Siegburg ([www.isoe.org](http://www.isoe.org)). Das Projekt sah zwei

Laborregionen vor: die Landkreise Segeberg und Nordfriesland. Der Ablauf des Projektes, das zum 1.10.2016 startete, wird in Abbildung 1 zusammengefasst.

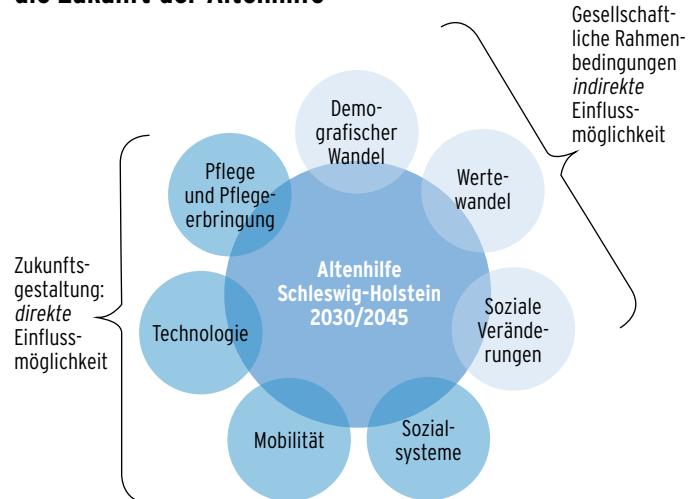
Die sieben Trendanalysen berücksichtigen zugleich strukturelle wie kulturelle Faktoren; auf der Grundlage von über 20 ExpertInnengesprächen und einer umfassenden Literaturanalyse führten sie zu einer Unterscheidung in drei Strukturtrends, die gesellschaftliche Rahmenbedingungen mit sehr begrenzter politischer und wohlfahrtsverbandlicher Einflussnahme markieren, und vier Gestaltungstrends, auf die sich das Projekt im Fortgang konzentrierte (vgl. Abbildung 2).

In der ersten Welle von zwei Zukunftswerkstätten im März 2017 wurden die sieben Trendanalysen mit Hilfe einer morphologischen Matrix (vgl. Kasten) über jeweils fünf Ausprägungen in insgesamt 35 Teilszenarien untergliedert, die von den TeilnehmerInnen in mehreren Arbeitsschritten auf je zwei utopische, wünschenswerte, (Szenario 1 und 2) und dystopische, befürchtete, (Szenario 3 und 4) Szenarien konzentriert wurden (vgl. Abbildung 3). Diese bildeten die Grundlage einer

### Die morphologische Analyse

Die morphologische Analyse ist eine kreative heuristische Methode nach dem Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky (1898-1974), um komplexe Problembereiche zu erfassen. Eine mehrdimensionale Matrix bildet das Kernstück der morphologischen Analyse. Die Matrix wird in den folgenden aufeinander aufbauenden Schritten entwickelt: (1) Zunächst werden die für die Fragestellung bestimmenden Merkmale festgelegt. (2) Anschließend werden möglichst alle Ausprägungen der jeweiligen Merkmale aufgelistet, so dass eine Matrix entsteht. (3) Aus dieser Matrix werden systematisch oder intuitiv durch die Kombination von Ausprägungen aller Merkmale mögliche Lösungen entwickelt.

Abbildung 2  
Strukturtrends und Gestaltungstrends für die Zukunft der Altenhilfe



**Abbildung 3****Die finale morphologische Matrix mit den vier Szenarien nach der ersten Zukunftswerkstatt**

	Szenario 1 «Autonome und individuelle Altenhilfe»	Szenario 2 «Altenhilfe geprägt durch Prävention und Planung»	Szenario 3 «Altenhilfe geprägt durch Individualisierung und den 'schmalen Staat'»	Szenario 4 «Altenhilfe geprägt durch Eigenvorsorge und Gespaltenheit»
Trend 1 «Demografischer Wandel»	«Generationen lernen sich neu kennen»	«Generationen lernen sich neu kennen»	«Generationen lernen sich neu kennen»	«Das verblühte Land»
Trend 2 «Soziale Veränderungen»	«Die globale Wissensgesellschaft»	«Die globale Wissensgesellschaft»	«Die globale Wissensgesellschaft»	«Im Spannungsfeld von Gruppenkulturen»
Trend 3 «Wertewandel»	«Der wachstums-kritische Senior»	«Der wachstums-kritische Senior»	«Der wachstums-kritische Senior»	«Im Zentrum steht das Ich»
Trend 4 «Sozialsysteme»	«Der gerechte Sozialstaat»	«Der gerechte Sozialstaat»	«Reich bleibt reich, arm bleibt arm»	«The senior takes it all»
Trend 5 «Pflege und Pflegeerbringung»	«Keine Pflegearmut durch ein Grundeinkommen für alle»	«Ein neuer Generationenvertrag»	«Die Pflegelücke wird durch ehrenamtliches Engagement und Migration gefüllt»	«Das 'Wir-Gefühl' zählt, nicht der Staat»
Trend 6 «Technologie»	«Digitaler Senior»	«Digitaler Senior»	«Das smarte Zuhause»	«Die analoge Vernetzung ist im Trend»
Trend 7 «Mobilität»	«Die Revolution der Mobilität»	«Barrierefreie Mobilität»	«Barrierefreie Mobilität»	«Digital Natives bleiben zu Hause»

von Juni bis August 2017 laufenden Online-Befragung. Der Prozess bis dahin wurde im Zwischenbericht detailliert dokumentiert und analysiert (Opielka & Peter 2017a).

Die Ergebnisse und die Methodik der Online-Befragung wurden ebenfalls öffentlich zugänglich dokumentiert (Opielka & Peter 2017b) und bildeten die Grundlage für die zweite Welle der Zukunftswerkstätten im September 2017. Dazu wurden die vier Szenarien auf zwei verdichtet: auf ein utopisches (wünschenswertes) Szenario «Autonomie und Prävention in der Altenhilfe» und ein dystopisches (eher befürchtetes) Szenario «Altenhilfe geprägt durch Individualisierung und Rückzug des Staates».

Die überraschende Erkenntnis aus der Auswertung der Online-Beteiligung war eine Gegenläufigkeit der «wünschenswerten» und «wahrscheinlichen» Szenarien. Die überwiegend als «wünschenswert» bewertete Zukunft galt zugleich mehrheitlich als wenig «wahrscheinlich» (vgl. Abbildung 4).

Ziel dieser Workshops war daher die Entwicklung von Transfers, von Umsetzungsstrategien vor allem des wünschenswerten Szenarios. Dabei fiel auf, dass auch die mentalen Beharungskräfte erheblich sind: Es erwies sich als außerordentlich schwierig, das «eigentlich» als wünschenswert bezeichnete

Szenario konkret zu denken. Ergebnisse und Methodik der beiden Workshop-Wellen sind ebenfalls öffentlich dokumentiert (Opielka & Peter 2017c).

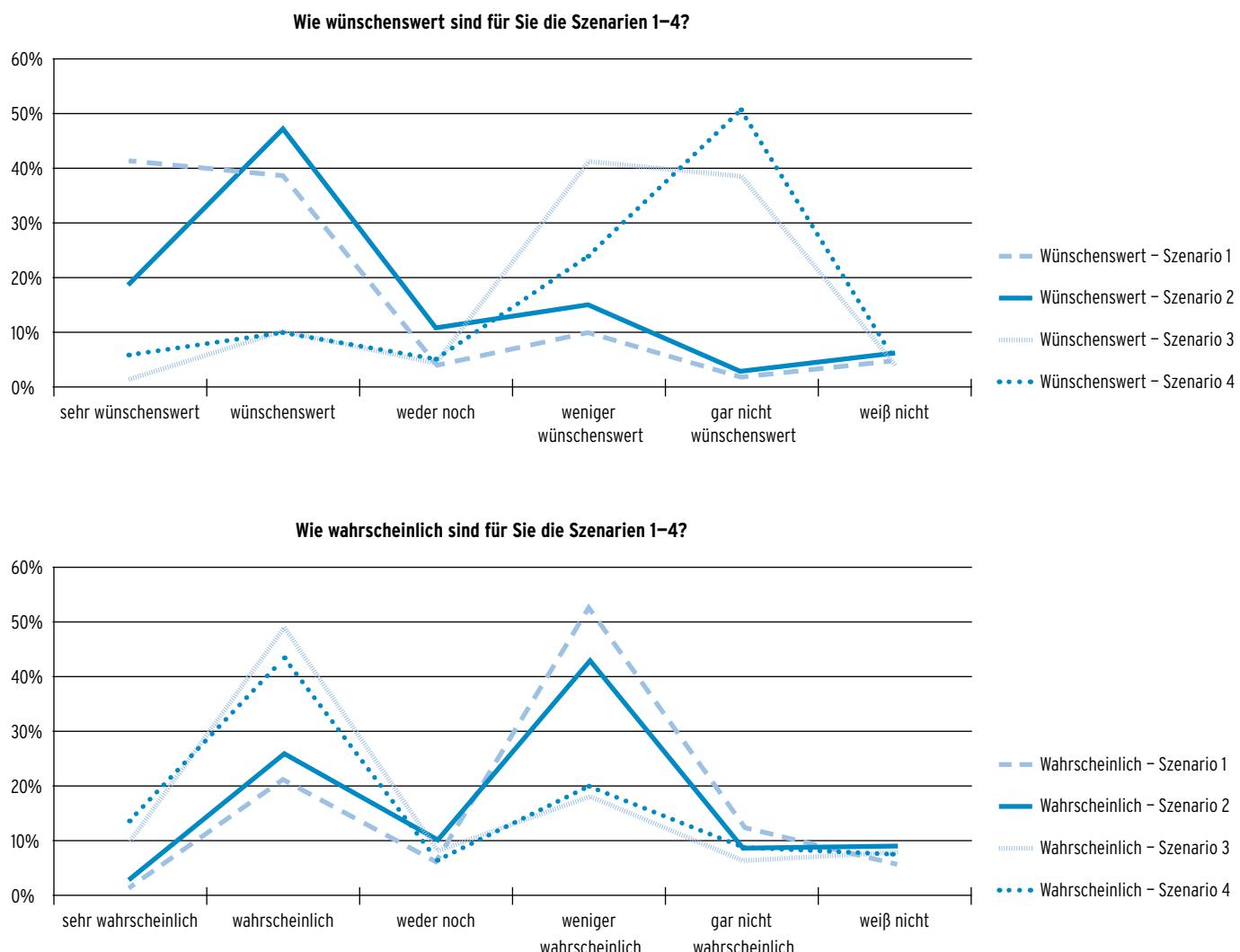
**Das Zukunftsmanifest**

In Abstimmung von Steuerungsgruppe und Projektbeirat wurde zur Förderung der Partizipation aller Beteiligten ein so genanntes «Zukunftsmanifest» entwickelt, das ab Anfang 2018 online zur Diskussion stand und auf der abschließenden Zukunftskonferenz im Februar verabschiedet wurde. Das Zukunftsmanifest formuliert konkrete Handlungsschritte für alle vier Gestaltungstrends. Die Zukunftskonferenz war hinsichtlich der Teilnahme-Resonanz (170 Anmeldungen) ein außerordentlicher Erfolg. Online liegt eine umfassende Dokumentation aller Plenarphasen mit Audio- und als Videodateien vor, inklusive der Powerpointpräsentation, der Mentimeter-Abstimmungen, den Fotos des gesamten Konferenzverlaufs und insbesondere den Ergebnissen der insgesamt 16 Ideenwerkstätten in vier Zukunftsinseln (Opielka & Peter 2018).

Für die interne Auswertung von Steuerungsgruppe und Beirat erstellte das ISÖ eine SWOT-Analyse (eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse als Positionierungsanalyse der

Abbildung 4

## Bewertung der Szenarien 1–4 in der Online-Befragung



Quelle: ISÖ - ZASH2034, N = 321

eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb). Sie macht deutlich, dass die digitalen Funktionsanforderungen, beispielsweise bei IT-basierten Partizipationsmethoden (wie hier Mentimeter bzw. Online-Kommentierung des Zukunftsmanifestes), erheblich sind, und die Durchdringungsrate bei den TeilnehmerInnen trotz intensiver Vorabinformation niedriger als erwartet lag. Trotz einer aufwändig und attraktiv produzierten Konferenzbroschüre, die auch das Zukunftsmanifest in Printform einschloss, fiel auf, dass die Bezüge auf diesen - in der Vorbereitung als zentral erachteten - Text sowohl in den Plenarphasen wie in den Ideenwerkstätten sehr zurückhaltend waren, auch wenn am Ende die Zustimmung im Mentimeter-Voting eindeutig und ohne Gegenstimmen ausfiel.

## Persönliche Begegnung und Mentalisierung von Zukunft

Im Kontrast zur zurückhaltenden Beteiligung bei den digitalen Formen der Partizipation war sowohl bei den Zukunftswerkstätten wie bei der Zukunftskonferenz der ausgeprägte Wunsch nach persönlicher Begegnung, Austausch und Vernetzung auffallend. Innovative Formen der Zukunftsgestaltung müssen diese Dimension wohl zwingend berücksichtigen. Die persönliche Erfahrung kann dadurch vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen zur Antizipation von Zukunft beitragen.

Methodisch besonders gelungen war für die Verbindung von Person, Gesellschaft und Zukunft die Imagination des persönlichen Alters im Jahr 2045 durch individualisierte Buttons für

alle TeilnehmerInnen mit ihrem eigenen Alter in 2045. Zu dieser persönlichen Mentalisierung von Zukunft trugen auch grafisch ansprechende Wandaufschriften im Aufgang zum Konferenzsaal mit Fragen zur persönlichen Lebenssituation im Jahr 2045 bei.

Eine äußerst gelungene Übersetzung von eigener Lebensgeschichte in Zukunft machte der Innovationsredner und IT-Experte Prof. Schrader im Zukunftstalk Technologie mit der Methode des Storytelling deutlich: Er imaginierte sich in das Jahr 2045 und beschrieb, wie durch digitale Mittel Wohnung und Hospital ineinanderfließen.

Das Gesamt dieser Erfahrungen macht deutlich, dass Zukunftsgestaltung Orte von direkter Begegnung und Kommunikation erfordert, auch um die Erfahrung von gesellschaftlichem Zusammenhalt zu gewährleisten. Zugleich müssen Zukunftskeime in die gemeinschaftlichen Räume platziert werden, damit sie sich nicht mit der Wiederholung der Gegenwart oder sogar nur rückwärtsgewandten Visionen begnügen.

### Mediale Präsenz

Parallel zu den hier dargestellten Projektleistungen im engeren Sinn bemühte sich die Steuerungsgruppe um (mediale) Präsenz in den Laborregionen über die Zukunftswerkstätten hinaus. Die ursprünglich auf beide Laborregionen verteilte Zukunftskonferenz wurde einvernehmlich in eine große Zukunftskonferenz zusammengefasst. Das Projekt wurde in den Sozialausschüssen beider Kreistage präsentiert und in der zweiten Welle der Zukunftswerkstätten wurden in beiden Laborregionen sogenannte «kleine Zukunftsprojekte» (z. B. Kümmerer-Konferenz, Rufbus plus) initiiert, die durch das Projektbüro des Diakonischen Werkes begleitet und betreut wurden.

Das Projekt ZASH2045 wurde auf dem Gemeindekongress Schleswig-Holstein im Oktober 2017 vorgestellt, die Vorträge erschienen in überarbeiteter Form in der Zeitschrift «Die Gemeinde». Eine Redakteurin des NDR erstellte zudem ein Feature über das Gesamtprojekt.

Sowohl bei drei Wellen der internen Evaluation des ISÖ mit direkt Projektbeteiligten wie bei einer aufwändigen Stakeholder-Analyse, die das ISÖ-Team mit der Steuerungsgruppe und dem Beirat im Anschluss an die zweite Welle der Zukunftswerkstätten durchführte, zeigte sich auf der Wahrnehmungsebene ein sehr hohes Commitment zahlreicher Akteure.

### Die Stakeholder des Projekts

Die Stakeholder von ZASH2045 lassen sich kaskadenförmig beschreiben:

- Im Zentrum: Diakonisches Werk Schleswig-Holstein und ISÖ,
- die Mitglieder des Projektbeirats und ihre Institutionen (die Landräte der Laborregionen, Akademie für ländliche Räume, AktivRegionen usf.),



- die Innovations- und GegenwartsrednerInnen der Zukunftskonferenz (z. B. Geschäftsführer des Gemeindetags),
- die TeilnehmerInnen der Zukunftswerkstätten und der Zukunftskonferenz, die sich sowohl aus der Gruppe der heute Älteren als auch derjenigen, die 2030/2045 alt sein werden, zusammensetzen,
- die TeilnehmerInnen der Online-Befragung und
- im weitesten Kreis die interessierten LeserInnen der Projektberichte, der medialen Repräsentanz und die BesucherInnen der Projekthomepage ([www.zash2045.de](http://www.zash2045.de))

Nur über eine eher zufällige, individuelle Beteiligung gehörten andere Wohlfahrtsverbände, die privaten Anbieter, das medizinische System und die Landespolitik zu den im Projekt einzogenen Stakeholdern. Die Gründe dafür sind unter Organisationsgesichtspunkten bedeutsam. So ist Schleswig-Holstein laut Pflegestatistik 2015 des Statistischen Bundesamtes im deutschen Ländervergleich Spitzenreiter sowohl beim Anteil privater Träger in der stationären Altenhilfe (68,7 Prozent gegenüber 62,6 Prozent im Deutschlandschnitt) wie beim Anteil der Pflegebedürftigen in vollstationärer Dauerpflege (36,6 Prozent gegenüber 26,5 Prozent). Private und freigemeinnützige Träger sehen sich als kommunikationsunwillige Konkurrenten; ein Zukunftsszenario gemeinsam zu entwickeln dürfte nur unter externem Druck funktionieren.

### Prozesse und Prozessqualität

Der von einem Wohlfahrtsverband initiierte Prozess von ZASH2045 ging mit einem sehr hohen Maß an Öffentlichkeit, Partizipation und Nachvollziehbarkeit einher. Angesicht der Herausforderungen in einer Welt, die zunehmend durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist, stellt sich auch die Frage der Zukunftsforschung und der Generierung von Zukunftsszenarien neu. Eine Prog-

nosemethode, die lediglich durch eine lineare Extrapolation (Fortschreibung) ihre Ergebnisse gewinnt, praktiziert eine zu sehr rückwärtsgewandte Betrachtungsweise (Gaßner 2017). Deshalb haben wir uns im ZASH-Projekt darum bemüht, neben dem Lernen aus der Vergangenheit ein Lernen aus der im Entstehen begriffenen Zukunft zu praktizieren; diese Unterscheidung hat Scharmer (2009) in seiner «Theorie U» eingeführt. Wir haben deshalb versucht, methodische Elemente zu integrieren, die darauf abzielen, das Erkennen des «Anwesendwerdens einer essentiellen Möglichkeit, als Ankünftigwerden eines zukünftigen Potenzials» (Scharmer 2009, S. 53) zu ermöglichen. Hierzu dienten zum einen Fantasiereisen der TeilnehmerInnen in die eigene Zukunft und die Auseinandersetzung mit den dabei gemachten Erfahrungen aus einer Perspektive des Futur II: Eine Handlung wird bis zu einem bestimmten Zeitpunkt im Jahre 2045 eingetreten sein. An diese erinnerten sich die TeilnehmerInnen der zweiten Welle der Zukunftswerkstätten und der Zukunftskonferenz. Wir arbeiteten also mit einer mentalen Imaginationsmethode. Andererseits wurde versucht, die beteiligten Akteure mit kleinen Zukunftsprojekten anzuregen in partizipationsorientierte, dialogische Co-Kreationsprozesse einzutreten. In ihnen sollten erste exemplarische Erfahrungen mit einem Teilbereich einer als wünschenswert angesehenen Zukunft gemacht werden können, die als Landebahnen für eine zukünftige Welt dienen sollen, in der alle gut alt werden können. Dieser Prozess hat sich als sehr schwierig erwiesen und bedarf weiterer Unterstützungsangebote, um die gewünschten Effekte zu erbringen, wie im Übrigen auch vergleichbare Projekte deutlich machen (Berlin-Institut 2018).

## «Eine positive Vorstellung von Zukunft und Wünschenswertem stößt auf erhebliche Widerstände.»

Der gesamte Projektprozess kann als ein Versuch verstanden werden, in dem komplexen System der Altenhilfe – initiiert durch das Diakonische Werk Schleswig-Holstein und das ISÖ – das Gegenwärtigsein von Zukunft zu ermöglichen. Zukunftskeime und Zukunftsprojekte wirken einerseits ermunternd, weil sie konkret, praktisch und damit für eher am Rand im Projekt Involvierte verständlich sind. Andererseits aber bleiben das Problem der Ungleichzeitigkeit von Erfahrungsniveaus der Beteiligten, von denen nur wenige am gesamten Prozess kontinuierlich involviert waren, und die Tatsache, dass ein exemplarisches Zukunftsprojekt eben noch nicht ganzheitlich ist und bisweilen als «Kopfgeburt» abgetan wird. Das in Keimen angelegte Potenzial gilt es unserer Auffassung nach durch eine Öffnung des Denkens, Fühlens und Wollens in der Gegenwart zu manifestieren.

## Inhalt Zukunftsszenario

Das Projekt zeigte, dass eine positive Vorstellung von Zukunft und Wünschenswertem auf erhebliche Widerstände stößt. Dies hängt auch, aber nicht allein, mit dem Thema Alter und Altenhilfe zusammen. Wie kann man sich beispielsweise das Sterben positiv vorstellen?

Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes starben im Jahr 2016 419.000 von 911.000 Menschen im Krankenhaus, also knapp jede/r zweite. Auf Kreisebene betrachtet bewegten sich die Anteile sogar zwischen 33 und 59 Prozent bei allen über 64-Jährigen. Laut DAK-Pflegereport sagen insgesamt 60 Prozent aller Befragten, dass sie zu Hause sterben möchten. 16 Prozent sind unentschlossen. Nur vier Prozent nennen das Krankenhaus, zwei Prozent das Pflegeheim. Die Tendenz ist noch deutlicher bei Menschen, die bereits Pflegeerfahrung haben. So sagen pflegende Angehörige zu 76 Prozent, dass sie zu Hause sterben möchten (Klie 2016).

In einer aktuellen Szenario-Studie («Deutschland 2030») von erfahrenen Vertretern der deutschen Zukunftsforschung werden die «Generationenbeziehungen» eher zur Zukunftsbelastung; der Generationenvertrag kostet Innovationsfähigkeit, belastet Arbeitsmarkt und soziale Sicherungssysteme, Senioren werden vernachlässigt (Burmeister u. a. 2018, S. 191ff.). Die Verhältnisse sind offensichtlich unbefriedigend; warum soll man sich dennoch damit zufrieden stellen? Wir mussten im Projekt lernen, dass die positive Utopie zwar geteilt wurde, für wahrscheinlich aber hielten die Befragten die Dystopie einer vereinsamenden und sich zunehmend spaltenden Gesellschaft, in der der Markt dominiert. Das hat auch psychologische Gründe, wie der Harvard-Forscher Steven Pinker (2018) belegt: Das Vertrauen in die Aufklärung, in die Kraft von Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt ist sowohl individual- wie sozialpsychologisch kein Selbstläufer; es erfordert Arbeit an sich selbst und an der Gesellschaft. Die Vorstellung, dass die Zukunft besser wird als die Vergangenheit oder die Gegenwart, also eine positive Idee von Fortschritt, ist in den letzten Jahren in die Defensive geraten. Wir fokussieren derzeit bevorzugt auf Risiken und Gefahren, anstelle mit Risiken realistisch umzugehen und uns gegen Panikmache wie Verharmlosung zu immunisieren (Gigerenzer 2013). Das Projekt ZASH2045 bezog sich ausdrücklich auf ein zukunftsweisendes und optimistisches Verständnis von «Sozialer Nachhaltigkeit», wie es von den UN mit den Nachhaltigkeitszielen (SDGs) vertreten wird (Opielka 2017).

## Fazit

Die Ergebnisse des Projektes sind aus Trendanalysen abgeleitete Zukunftsszenarien, die in einem hoch partizipativen Prozess zu zunächst je zwei utopischen und dystopischen Szenarien, dann zu je einem utopischen (wünschenswerten) («Autonomie und Prävention in der Altenhilfe») und dystopi-

schen (jedoch als wahrscheinlich gehaltenen) Szenario («Altenhilfe geprägt durch Individualisierung und Rückzug des Staates») verdichtet wurden. Bemerkenswert erscheint gleichwohl, dass ein kleiner Anteil der Befragten (ca. 10 Prozent) das dystopische Szenario begrüßte; ihnen erschien das Wahrscheinliche als wünschenswert. Im «Zukunftsmanifest» wurden operative Schritte hin zu einer wünschenswerten Zukunft formuliert, die nun mit Folgeprojekten in innovativen Gemeinden ausprobiert werden sollen. Ziel muss sein, dass das Feld der Altenhilfe künftig weit stärker als bisher gemeinwohlorientiert aufgestellt wird. Das Projekt konnte exemplarisch zeigen, dass dies dem Wunsch der weit überwiegenden Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger entspricht.



## Prof. Dr. Michael Opielka

Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer des ISÖ – Institut für Sozialökologie gGmbH in Siegburg und Professor für Sozialpolitik an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena

**Kontakt:**  
michael.opielka@isoee.org



## Sophie Peter M. Sc.

Junior Researcher im ISÖ – Institut für Sozialökologie und Doktorandin an der J.-W.-v.-Goethe Universität Frankfurt

**Kontakt:**  
sophie.peter@isoee.org



## Prof. Dr. Erich Schäfer

Senior Fellow am ISÖ – Institut für Sozialökologie und Professor für Methoden der Erwachsenenbildung an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena

**Kontakt:**  
erich.schaefer@isoee.org

## Literatur

- **Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.) (2018).** Land mit Zukunft. Neue Ideen vom Runden Tisch. Berlin-Institut.
- **Burmeister, K., Fink, A., Schulz-Montag, B. & Steinmüller, K. (2018).** Deutschland neu denken. Acht Szenarien für unsere Zukunft. oekom.
- **Gaßner, R. (2017).** Weniger Trendforschung, mehr diskursive Zielbildung. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 5. S. 52–54.
- **Gigerenzer, G. (2013).** Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Bertelsmann.
- **Klie, T. (2016).** DAK-Pflegereport 2016. DAK Gesundheit.
- **Laloux, F. (2015).** Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.
- **Opielka, M. (2017).** Soziale Nachhaltigkeit. Auf dem Weg zur Internalisierungsgesellschaft. oekom.
- **Opielka, M. & Peter, S. (2017a).** Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045. ZASH2045 – Zwischenbericht. ISÖ-Text 2017-1. BoD.
- **Opielka, M. & Peter, S. (2017b).** Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045. Auswertung der Online-Beteiligung. ISÖ-Text 2017-2. BoD.
- **Opielka, M. & Peter, S. (2017c).** Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045. Auswertung der Zukunftswerkstätten. ISÖ-Text 2017-3. BoD.
- **Opielka, M. & Peter, S. (2018).** Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045. Ergebnisbericht. ISÖ-Text 2018-1. BoD.
- **Pinker, S. (2018).** Enlightenment Now. The Case for Reason, Science, Humanism and Progress. Allen Lane.
- **Rotzinger, J. & Stoffel, M. (2017).** Gelebte Demokratie. In: Harvard Businessmanager. Edition 4, S. 64–71.
- **Scharmer, C. O. (2009).** Theorie U - Von der Zukunft her führen. Carl-Auer.
- **Scharmer, C. O. & Käufer, K. (2014).** Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis. Carl-Auer.

## Internet

### Links zum Projekt und seinen Veröffentlichungen:

- <http://www.zash2045.de>
- <http://zash2045.isoee.org/teilnehmen/zukunftsconferenz/>
- <http://zash2045.isoee.org/projekt/veroeffentlichungen-veranstaltungen/> (hier auch der NDR Beitrag)
- <http://www.isoee.org/veroeffentlichungen/isoee-text/>

## Fallklinik zum Projekt Zukunftsszenario Altenhilfe Schleswig-Holstein 2030/2045

In unserer Rubrik «Fallklinik» stellen wir Veränderungsprojekte unserer Autoren und Autorinnen zur Diskussion, um für AutorInnen und LeserInnen eine erweiterte Plattform gemeinsamen Lernens zu schaffen. Die Fallklinik steht allen offen: Haben Sie Interesse an einer zweiten Meinung? Wir freuen uns über die Einreichung Ihres Veränderungsprojekts!

### Anfang einer Reise

Wie wollen wir in Zukunft altern? Um nichts weniger als diese gesamtgesellschaftliche Frage geht es in dem vorliegenden Projekt. Dieser in der Tat an Komplexität schwer zu überbietende Frage wurde durch ein hohes Maß an Beteiligung (ausgewählter) Stakeholder und eine bemerkenswerte Dichte an methodisch anspruchsvollen Interventionen begegnet. Dabei im Blick habend, dass neben dieser Transformationsarbeit auch das Regelgeschäft der Altenhilfe weiterhin viel Aufmerksamkeit bedarf, ist allen Beteiligten allein schon für das Meistern dieser Doppelbelastung Hochachtung auszusprechen. Gleches gilt für das hohe Maß an Selbstreflektiertheit, mit der die Akteure schon heute auf die zurückliegende Veränderungsarbeit schauen. Hut ab!

Viel Aufwand wurde in die Diagnosearbeit gesteckt und dabei u. a. auch mit Imaginierung gearbeitet. Wie richtig erkannt wurde, ist der Prozess des Alterns jedoch nur schwer zu simulieren. Es stellt sich daher die Frage, warum der Veränderungsprozess in gänzlicher Abstinenz der tatsächlich Betroffenen erfolgt ist – altern, sich schon heute in Pflege befindlicher Menschen. Wäre mit diesen Menschen ein tatsächliches Hinspüren in die Zukunft nicht noch wirksamer gewesen? Das hohe Maß an Aufmerksamkeit, das den Aspekten Struktur und Dokumentation im Beratungsprozess gegeben wurde ist legitim. Das Gleiche gilt für in Veränderungsarbeit nicht minder relevante Faktoren wie Überzeugungen, Verhalten, Glaubensbekenntnisse, Identität oder Fähigkeiten. Beides gleichermaßen im Blick zu haben ist ganz sicher nicht trivial, scheint aber hier gelungen zu sein. Interessieren würde mich: Wie geht es nun weiter? Wie entsteht das Neue? Was sind die nächsten konkreten (kleinen) Schritte? Ich wünsche mir sehr, dass die bisherige, sehr gute Arbeit aller Beteiligten lediglich als Anfang einer Reise verstanden wird. Einer Reise, an deren Gelingen wir alle Interesse haben sollten.



**Oliver Haas**

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Gruppenleiter in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Kontakt: [oliver.haas@giz.de](mailto:oliver.haas@giz.de)

### Arbeit am Funktionssystem

Der vorliegende Fall zeichnet die strategische Arbeit am Gesundheitssystem einer Region nach. Es tritt zwar eine Organisation als Auftraggeber in Erscheinung, die Ergebnisse des Auftrages haben jedoch Auswirkungen auf eine Vielzahl relevanter Umwelten. Die Autoren zeigen auf eindrucksvolle Art, wie die Berücksichtigung der Interessen vieler «Stakeholder» gelingen kann.

Die Arbeit an Strategie bedeutet Fokussierung auf die Zeitdimension: Unter Berücksichtigung der Vergangenheit müssen in der Gegenwart Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden. Die daraus abgeleiteten Prognosen werden gleichsam zu Memoiren (Luhmann), die später daran erinnern, wie man damals die Zukunft gesehen hat. Dies schafft nicht nur Gelegenheiten zur intensiven Auseinandersetzung mit den Unbekanntheiten der Zukunft, sondern gleichsam zur Bearbeitung von Komplexitäten und Kontingenzen. Dafür braucht es möglichst breiten Diskurs.

In diesem Zusammenhang fällt mir ergänzend das Konzept der «Future Search Conference» ein (Weisbord & Janoff), das sich in drei Schritte gliedert: Zunächst wird intensiv an der Vergangenheit gearbeitet («Woran erinnern wir uns heute, wenn wir an die Altenpflege der letzten Jahre denken?»), dann werden gegenwärtige Beschreibungen und Bewertungen ausgetauscht («Wie beobachten wir die Altenpflege gerade?») und mit den Aussichten auf die Zukunft abgeschlossen («Wie sollte Altenpflege im Jahr 2045 aussehen?»). Auf diese Weise könnte der von den Autoren beobachteten Präferenz der Beteiligten zu persönlicher Begegnung und Vernetzung besonders begegnet werden. Die dargestellten Interventionen zeichnen mehr die Arbeit auf Ebene des Funktionssystems «Gesundheit» (konkret dessen Subsystems «Altenhilfe») nach, als die Entwicklung einer Organisation. Daher wirken die zu Beginn dargestellten Verweise auf Reifegradmodelle von Organisationen etwas irritierend. Da jedoch die Arbeit am Funktionssystem über Organisationen erfolgt, werden nachfolgende Interventionen auf Organisationsebene zentrale Bedeutung für die Umsetzung der Vorhaben erlangen. Es wäre interessant in Zukunft davon zu hören.



**Dr. Gerhard P. Krejci**

Organisationsberater, Trainer, Coach bei Simon, Weber & Frieds

Kontakt: [krejci@simon-weber.de](mailto:krejci@simon-weber.de)