Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 55 (1975-1976)
Heft: 10

Artikel: Krise der Institutionen
Autor: Rausch, Heribert / Tondeur, Edmond
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-163108

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 18.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

HERIBERT RAUSCH und EDMOND TONDEUR

Krise der Institutionen

«Institution» dient als Sammelbegriff für eine Vielzahl normativer Einrichtungen des menschlichen *Zusammenlebens*. Institutionen bilden sich an den Übergängen einzelhaften Lebens zu sozialer Bedeutsamkeit. Deshalb gilt auch die Familie als Prototyp der Institution. Was immer um diesen Kern herum an erweiterter Gemeinschaft entstanden ist, fand seinen Niederschlag wiederum in Institutionen religiösen, politischen, kulturellen oder wirtschaftlichen Gepräges.

Der normative Charakter der Institution hat Gehlen[1] dazu geführt, sie als «regulative Instanz, die menschliches Verhalten ganz ähnlich wie der Instinkt das tierische in bestimmte Bahnen leitet», zu definieren. Und ein anderer Soziologe, Berger, sagt: «Die institutionelle Struktur unserer Gesellschaft liefert die Typologie für unser Handeln[2].» Wir schliessen uns dieser Betrachtungsweise an, ergänzen sie jedoch durch den gewissermassen ökonomischen Gesichtspunkt der von der Institution zu erbringenden Leistung. Die Institution hat deshalb für uns charakteristischerweise eine doppelte Funktion.

Die Doppelfunktion: Leistung und Gemeinschaftsbildung

Von der Institution wird in aller Regel eine bestimmte *Leistung* erwartet: die Partei soll ein politisches Credo in Realpolitik umsetzen; die Gewerkschaft soll die Interessen der Arbeiter vertreten; die Schule soll Bildung vermitteln; die Fürsorgeeinrichtung soll Minderbemittelten wirtschaftliche Hilfe zuteil werden lassen; das Gericht soll Rechtsstreitigkeiten entscheiden.

Überlegt man, worin sich die verschiedenen Leistungen unterscheiden, erhält man zugleich einen Eindruck von der Komplexität der Institutionen.

— *Gemeinwohl und Partikulärinteressen.* Die staatlichen Institutionen im weitesten Sinne, einschliesslich der Parteien, dienen dem Gemeinwohl. Ebenso diejenigen unter den privaten Vereinigungen, Stiftungen usw., die, etwa Konsumentenschutzorganisationen, nicht auf bestimmte Bevölkerungsgruppen, sondern auf die Gesamtheit ausgerichtet sind. Den Ge-

gensatz dazu bilden beispielsweise berufsständische Organisationen, die Partikulärinteressen verfolgen.

— *Interessenwahrnehmung und Interessenausgleich.* Nach dieser Unterscheidung dienen beispielsweise die Gewerkschaften und der Bund für Naturschutz der Interessenwahrnehmung, das Parlament oder die Neue Helvetische Gesellschaft dagegen dem Interessenausgleich.

— *Gegenstand der Leistung.* Materielle Güter werden von der Institution in der Regel nicht erwartet. Zwar erweisen sich bei näherer Betrachtung auch die wirtschaftlichen Unternehmungen, zumindest die grösseren unter ihnen, als Institutionen im eingangs definierten Sinne, doch spielen dabei nicht der Output von Gütern, sondern andere Aspekte, wie das Angebot an Arbeitsplätzen und der Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen und die Sozialpolitik, die entscheidende Rolle.

Hingegen hat ein grosser Teil der Institutionen Dienstleistungen im weitesten Sinne zu erbringen, wobei das Spektrum von der Vermittlung von Daten bis zur seelsorgerischen Betreuung reicht. Bei andern Institutionen wiederum bildet Gegenstand der Leistung in erster Linie die Willensbildung (Parlament) oder die Konzentration von personellen und finanziellen Mitteln (Entwicklungshilfe-Organisationen).

Jede Institution schafft einen Zusammenhalt zwischen verschiedenen Personen. Sie dient damit der *Gemeinschaftsbildung* und der Verständigung. Gemeinschaft ist nur in institutionellen Ausprägungen erlebbar: die Sozialisation geht mit einer Aufgabenteilung zwischen den Individuen Hand in Hand.

Gleichzeitig verleiht die Institution dem Individuum Identität, denn die Beziehung des Einzelnen zur Institution definiert eine Rolle, und es ist letztlich die Gesamtheit der ihm von der Gesellschaft zugestandenen oder zugewiesenen Rollen, welche das Selbstverständnis des Individuums (als animal social, als Nicht-Robinson) bestimmt. «Menschen werden in Institutionen immer das Wesen ihrer eigenen Rolle suchen, ihre Identität, ihre Weltanschauung, ihre Geborgenheit» (D. A. Schon).

Für diese gemeinschaftsbildende Funktion ist die *Kommunikation* von entscheidender Bedeutung. Das Individuum muss sich der Institution und diese sich dem Individuum mitteilen können. Das Bedürfnis nach Kommunikation ist dabei um so intensiver, je rascher der Prozess der Aufgabenteilung abläuft. Der von diesem Prozess her drohenden Orientierungslosigkeit kann nur mit einer Intensivierung der Kommunikation begegnet werden.

Die Sozialpsychologie unterscheidet in diesem Zusammenhang die Spannung zwischen *Norm* und *Freiheit* (soziale Kontrolle und Geborgenheit),

die jedem Verhältnis zu Institutionen zugrunde liegt. Sehr eindrücklich sind die jüngsten Ergebnisse kirchensoziologischer Forschung in der BRD[3], die der ambivalenten Stellung der Institution Kirche im Bewusstsein der Katholiken Ausdruck geben.

Bei gewissen Institutionen steht die Leistungsfunktion so sehr im Vordergrund, dass die gemeinschaftsbildende Funktion kaum wahrgenommen wird. Dazu zählen beispielsweise die Ämter der staatlichen Verwaltung, die Universitäten und Organisationen wie das Rote Kreuz oder Helvetas. Umgekehrt dominiert bei anderen Institutionen die gemeinschaftsbildende Funktion so sehr, dass sie die Frage nach der zu erbringenden Leistung vernachlässigen. Das trifft etwa auf Offiziersgesellschaften, Studentenverbindungen, den Rotary Club und ähnliche Gemeinschaften zu.

Einseitigkeiten in der Ausübung der beiden Funktionen führen vor allem dann zu Schwierigkeiten, wenn das Selbstbild und das Fremdbild der Institution auseinanderbrechen. So beschränkt sich etwa eine berufsständische Organisation entsprechend den Auffassungen ihrer Organe auf die Erfüllung der gemeinschaftsbildenden Funktion, während die Mitglieder des Standes mehrheitlich konkrete Leistungen erwarten. Umgekehrt widmet sich das Management einer wachsenden Unternehmung ausschliesslich der unternehmerischen Zielsetzung und erweist sich dabei als blind gegenüber den Bedürfnissen der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Rolle im Betrieb. Die Einseitigkeit erweist sich in beiden Fällen als Ursache der oft festgestellten Entfremdung zwischen «Spitze» und «Basis» innerhalb der Institution.

Institution zwischen Stabilität und Wandel

Wie kommt es zu solchen Dissonanzen? Der Gründe sind viele. Die moderne Wirtschaft setzt manche Institution einem Leistungsdruck aus, unter welchem sie die gemeinschaftsbildende Funktion fast zwangsläufig vernachlässigt. Andererseits entsteht als Folge von Faktoren wie Informationsüberfluss (kognitivem Stress) und erhöhter sozialer Mobilität (Entwurzelung) ein stärkeres Bedürfnis nach «seelischer Heimat» (Gerhard Schmidtchen). Wir erleben diese und andere Gründe in ihrer Gesamtheit als Veränderung unserer Umwelt, als sozialen Wandel. Es seien deshalb einige Gedanken über das Verhältnis der Institution zur Diskontinuität angefügt:

«Institutionen sind Rastpunkte des rastlos fliessenden Geschehens; sie bieten Schutz gegen Willkür, Unvernunft und Vergänglichkeit der Lebensumstände ...» (Edmond Tondeur). Deutlicher noch als im Substantiv Institution klingt im Verb institutionalisieren der Gedanke der Stabilität an. Institutionen werden häufig zu eben dem Zwecke ins Leben gerufen, be-

stimmte, an sich dem Wandel und der Vergänglichkeit unterworfene Gegebenheiten dauerhaft zu machen; ihre Gründung erfolgt nicht selten unter dem Eindruck eines als unerwünscht empfundenen Wandels (Institutionen mit Aufgaben wie Familien*schutz*, Sprach*schutz*, Natur*schutz*).

Bei näherer Analyse erweist sich aber die *Unterscheidung von Stabilität und Wandel* in vielen Fällen als *relativ*, das heisst als standortabhängig. So kann, um nur ein einziges Beispiel zu nennen, die Kirchengeschichte entweder als ein Kampf um die Bewahrung oder aber als ein Kampf um die Erneuerung des Glaubens verstanden werden. Aus der Sicht des Individuums präsentiert sich derselbe Sachverhalt wie folgt: die Institution soll ihm zwar Zugehörigkeit, Orientierung und Schutz gewährleisten, gleichzeitig aber auch Entfaltung, Förderung, Vermittlung des Neuen.

Diese Relativität von Stabilität und Wandel gewinnt noch an Bedeutung, wenn man statt der einzelnen Institution die Vielzahl der Institutionen in ihrem Zusammenwirken betrachtet. So wie in naturwissenschaftlich-empirischer Sicht die Stabilität einer Lebensgemeinschaft (Ökosystem) nicht im Fehlen von Veränderungen, sondern in der Fähigkeit besteht, auf lebensfeindliche Veränderungen *ausgleichend* zu reagieren, so lässt sich auch die soziale Stabilität als ein *dynamisches Gleichgewicht*, nämlich als die Fähigkeit verstehen, neue Impulse zu verarbeiten, statt sie zu unterdrücken. Die Wandelbarkeit der Institution erscheint in dieser Sicht, so paradox es rein sprachlich klingt, als Garant der Stabilität.

Wandelbarkeit der Instituion – welche Anforderungen ergeben sich hieraus? Die Institution kann ihren Funktionen nur gerecht werden, wenn sie die sich wandelnden Bedürfnisse ihrer innern und äussern Bezugsgruppen in Erfahrung bringt. Und umgekehrt kann das Individuum seine sich wandelnden Bedürfnisse nur mit Hilfe und im Rahmen von Institutionen artikulieren. Mit andern Worten: die Institution muss sich ausser als leistendes und gemeinschaftsbildendes System auch als *lernendes System* verstehen. (Zur Vertiefung dieses Gedankens verweisen wir auf D. A. Schon, Beyond the Stable State.)

Krisensymptome: Infragestellung, Vernachlässigung, Überforderung

Viele Institutionen sehen sich heute in Frage gestellt, sei es unter dem Gesichtspunkt ihrer Leistungsfunktion, sei es unter dem Gesichtspunkt der gemeinschaftsbildenden Funktion. Fragt man nach typischen «Institutionen in der Krise», so erhält man etwa zur Antwort: die Kirche, die Gemeinde, der Staat überhaupt, die Parteien, die Armee, die Hochschulen. Es überwiegen Institutionen. bei denen die gemeinschaftsbildende Funktion im

Vordergrund steht und die zudem schon lange bestehen – nicht zufällig, denn beide Eigenschaften sind in der Regel mit einer verminderten Lernfähigkeit verbunden.

Aber auch leistungsbetonte Institutionen werden in Frage gestellt. Dabei tritt nicht nur der Fall ein, dass ihnen ungenügende Leistung vorgeworfen wird, sondern es kann auch die erbrachte Leistung nach gewandelten Wertvorstellungen fragwürdig geworden sein. Unter solcher Anfechtung haben heute beispielsweise die technischen Hochschulen, die für den Strassenbau zuständigen Behörden und der Automobilclub der Schweiz zu leiden, vor allem aber auch wirtschaftliche Institutionen («Krise des Marketing»).

Die Infragestellung kann seitens der innern ebensogut wie seitens der äussern Bezugsgruppen erfolgen. Die Infragestellung *von innen* trifft naturgemäss jene Institutionen am stärksten, die, wie beispielsweise die Gewerkschaften und die Kirchen, auf das Engagement der ihr zugehörigen Individuen angewiesen sind. Die Infragestellung *von aussen* gefährdet insbesondere die für die Wahrnehmung ihrer Funktionen auf ein hohes Ansehen in ihrer sozialen Umwelt angewiesenen Institutionen, wie beispielsweise die Pro Juventute und andere karitative Organisationen.

Privatwirtschaftliche Unternehmungen erleben zum Teil heute gleichzeitig eine Infragestellung von innen und von aussen, indem einerseits ihre Personalpolitik und andererseits ihr Marktangebot angefochten werden. Dass ein Produkt sich gut verkauft, also offenbar einem Bedürfnis entspricht, schliesst die Anfechtung, wie sich am Beispiel der chemischen Industrie erkennen lässt, nicht aus. Die Gesellschaftspolitik bricht sozusagen in die Unternehmenspolitik ein. Der tiefere Grund hierfür ist in der sich allmählich verbreitenden (und keineswegs «linken») Auffassung zu sehen, wonach auch die Privatwirtschaft öffentlichen Interessen zu dienen habe. Die Unternehmung, die diesen Gedanken zum vornherein negiert, gibt sich der Kritik ihrer verschiedenen Bezugsgruppen preis.

Die Infragestellung, erfolge sie nun von innen oder von aussen, führt zur *Legitimationskrise* der Institution. Die Infragestellung von innen kann die Form der Rebellion oder Sezession annehmen (Dienstverweigerung, links und rechts ausscherende Splitterparteien, Neugründungen). Sie kann aber auch zur *Vernachlässigung* der Institution durch ihre Angehörigen führen. Es entsteht dann eine «Personalkrise» im weitesten Sinne, indem wichtige Chargen leer bleiben oder nur mit ungenügend qualifizierten Kräften besetzt werden können, wie das heute für die Parteien und die öffentliche Verwaltung charakteristisch ist. Häufig setzt die Vernachlässigung bei der jüngeren Generation ein und führt so zu einer Überalterung des Kaders der Institution.

Von vielen Institutionen werden heute Leistungen – im engen Sinne und

im Sinne der Gemeinschaftsbildung – verlangt, die zu erbringen sie sich ausserstande sehen. Das Individuum steht heute meist in einem fragmentarischen, distanzierten Verhältnis zur einzelnen Institution; es verweigert ihr die volle Zugehörigkeit. Gleichzeitig verlangt es aber immer mehr von ihr. In der Sicht des Individuums dagegen erfüllt die Institution die in sie gesetzten Erwartungen nicht.

Am deutlichsten ausgeprägt ist die *Überforderung* der *staatlichen* Institutionen. Fast jedes neu erkannte Problem löst neue Forderungen an den Staat aus, wobei ihm aber nur in den wenigsten Fällen auch neue personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden. Sowohl der Legislative wie der Verwaltung und den Gerichten werden so ständig neue Aufgaben übertragen, deren Erfüllung je länger desto mehr in Frage gestellt ist.

Andere Institutionen wiederum erleben die Überforderung unter einem ganz anderen Gesichtswinkel als dem des Missverhältnisses zwischen Aufgaben und Mitteln. Von den Bildungseinrichtungen, den Wohlfahrts- und Entwicklungshilfe-Organisationen zum Beispiel, in zunehmendem Masse aber auch von den Unternehmungen wird verlangt, dass sie ihre *Stellung im Rahmen eines grösseren Ganzen neu definieren.* Namentlich die intellektuellen Zeitgenossen kritisieren die sektorale Verhaftung der einzelnen Institution und die damit einhergehende Entscheidbildung nach institutionsspezifischen Kosten-Nutzen-Kriterien. Die Forderung lautet nach einer «Ethik des Gesamtsystems» (C. W. Churchman, Challenge to Reason). Die Organe der Institution werden dergestalt herausgefordert, ihre Tätigkeit nach neuen, ihnen noch nicht vertrauten Massstäben – zum Beispiel dem des Umweltschutzes – zu richten.

Eine starke Überforderung führt zwangsläufig zum Versagen, das dann seinerseits die Infragestellung zur Folge hat. Überforderung und Infragestellung schliessen sich also nicht gegenseitig aus. Vielmehr scheint es geradezu zum Wesen der Krise der Institutionen zu gehören, dass diese gleichzeitig überfordert und in Frage gestellt werden. In dieser Situation fällt es ihnen zunehmend schwerer, Kräfte zu gewinnen, welche den immer komplexeren Aufgaben gewachsen sind. Es zeichnet sich hier ein schwer zu durchbrechender Circulus vitiosus ab.

Veränderte Umwelt als Krisenursache

Im folgenden nennen wir einige Phänomene, die untereinander eng verknüpft sind und einen gemeinsamen historischen Hintergrund haben, den wir hier ganz knapp andeuten wollen: Im Gefolge der Aufklärung ver-

lieren sowohl die Kirche wie der Staat ihre Stellung als Institutionen höchster Autorität; der Erlösungsgedanke findet seinen säkularen Nachfolger im Fortschrittsglauben; die sich auflösenden Herrschaftsstrukturen machen der Demokratie Platz; die Naturwissenschaften ermöglichen die Technisierung und damit tendenziell sowohl die Neuschaffung wie die Vernichtung der Welt.

Die Wachstumsproblematik: Die Technisierung geht Hand in Hand mit einer fortschreitenden Arbeitsteilung. Die Stellung des Individuums in der Gemeinschaft wird damit immer spezialisierter und unübersichtlicher. Es braucht neue Institutionen; einerseits um den Zusammenhalt, die Integration des Individuums in die Gemeinschaft zu gewährleisten und die Entwicklung, welche eine Eigengesetzlichkeit anzunehmen droht, in Bahnen zu lenken; andererseits, um dem Individuum, das die Veränderungen seiner Umwelt nur in einem relativ schwindenden Ausmasse bewusst zu erfassen vermag, zusätzliche Orientierungshilfe zu geben (zum Beispiel in Form der «éducation permanente»).

Nur zum kleinsten Teil treten die neuen Institutionen an die Stelle von alten. Ihre Zahl folgt vielmehr in den meisten Lebensbereichen ebenfalls den Gesetzen des exponentiellen Wachstums. Es kommt zur «Adhocratie» (Toffler, Zukunftsschock), welche nicht nur der gemeinschaftsbildenden Funktion nicht genügt und die Institution als solche abwertet, sondern auch ihrerseits zur Orientierungslosigkeit und Desintegration beiträgt.

Die Wachstumsproblematik stellt aber auch die bereits bestehenden Institutionen vor grosse Probleme. Ist die Institution schon ihrem Wesen nach eher auf Stabilität als auf Wandel angelegt, so macht ihr das heutige Wachstumstempo die Verarbeitung neuer Impulse vollends schwer. In der schon erwähnten kirchensoziologischen Untersuchung von Schmidtchen tritt deutlich hervor, wie die Kirche ihren Angehörigen einerseits Leistungen anbietet, welche kaum noch gefragt sind («Überschussleistungen»), und andererseits Leistungen nicht anbietet, welche von ihr erwartet werden («Unterfunktion»).

Die Anpassung an veränderte Umstände fällt um so schwerer, je weiter der Wirkungsbereich der betreffenden Institution ist. Das dürfte (neben andern Faktoren) erklären, warum die *Schulen* tiefer in der Krise stecken als die der Berufsbildung dienenden Institutionen, und warum die staatlichen Institutionen tiefer in der Krise stecken als die Verbände (sodass es trotz der kritischen Situation vieler Verbände zum vielbeklagten Machtzuwachs der Verbände gegenüber den Staatsorganen kommen konnte).

Die offene Gesellschaft und die Identitätskrise des Einzelnen: Die traditionelle, formierte Gesellschaft war durch Hierarchie, Ordnung und Autorität gekennzeichnet. Eine relativ kleine Anzahl von Institutionen, vorab die

Kirche und die Stände, definierte die Rolle der Bürger und wies ihnen damit ihren Platz in der Gesellschaft zu. Für die moderne, offene Gesellschaft sind Konkurrenz, Meinungsfreiheit und Vielfalt und damit – als Ursache wie als Wirkung – auch eine Vielzahl von Institutionen kennzeichnend. Die Folge sind Rolleninflation und Rollenkonflikte.

Institutionen, die untereinander in einem Konkurrenzverhältnis stehen, bewähren sich zwar möglicherweise hinsichtlich ihrer Leistungsfunktion um so besser; ihre gemeinschaftsbildende Funktion dagegen wird durch den Kampf aller gegen alle erschwert. Die Meinungsfreiheit kann im einzelnen Fall auch als Normenvakuum (Patt zwischen verschiedenen Institutionen) empfunden werden, das vom Einzelnen als Identitätskrise erlebt wird. Die institutionelle Vielfalt schliesslich engt den Freiheitsraum des Individuums ein, nicht in weltanschaulichen Belangen zwar, aber im Alltag mit seinen von immer mehr Institutionen diktierten Spielregeln – vom Verkehrsverhalten auf dem Arbeitsweg bis zur organisierten Freizeitgestaltung.

Gedanken zur Therapie

Die vorstehende Grobanalyse hat ergeben, dass die Krise der Institutionen ihre Wurzeln in bestimmten soziokulturellen Gegebenheiten hat, die als solche nur sehr langsam beeinflusst werden können. *Überspitzt ausgedrückt ist die Krise der Institutionen nichts anderes als ein Ausschnitt aus der Krise der Gesellschaft und des Individuums.* An die Verfasser wurde denn auch die Frage gerichtet, ob die Institutionen in ihrer heutigen Form dem Menschen auch in Zukunft eine humane Existenz sichern können, bezeichnenderweise mit der weiteren Frage: «Oder bedürfen sie einer Neudefinition, einer neuen Wertordnung?» Die Frage stellen, heisst, sie beantworten. Man erkennt demnach, dass eine eigentliche Ursachentherapie nicht greifbar ist. So verlockend es wäre, die «neue Wertordnung» zum Gegenstand einer Publikation zu machen, müssen wir uns doch eingestehen, dass wir damit den Institutionen, also der Gemeinschaft und dem Einzelnen, kaum einen Dienst erweisen würden.

Wir glauben jedoch, einen gangbaren Weg aufzeigen zu können, um wenigstens die Symptome zu mildern und es der einzelnen Institution zu *erleichtern, mit der Krise zu leben.* Insofern, als unser Vorschlag auch Möglichkeiten eröffnet, der Forderung nach der «Ethik des Gesamtsystems» nachzukommen, dürfen wir sogar annehmen, dass sich die Grenze zwischen Symptom- und Ursachentherapie als fliessend erweisen wird.

Ausgangspunkt unseres Vorschlages ist die Überlegung, dass sowohl die Infragestellung und Vernachlässigung als auch die Überforderung der Insti-

tution aufs engste mit *mangelnder Interaktion* innerhalb der Institution und zwischen der Institution und ihrer Umwelt verknüpft sind.

Diesen Mangel versuchen heute viele Institutionen mit Public Relations im Sinne der Selbstdarstellung zu kompensieren. Damit ideologisieren sie aber vielfach nur den eigenen Standort. Die Bedürfnisse der Bezugsgruppen werden dabei vernachlässigt, so dass die Entfremdung weiterhin zunimmt. Eine weitere Methode, die Meinungsumfrage nämlich, ist ebenfalls zum Scheitern verurteilt, denn sie setzt die Bedürfnisse, die sie angeblich erforscht, als gegeben und artikulierbar voraus, währenddem es in Wirklichkeit darum geht, die wechselseitigen Ansprüche zwischen Institution und Individuum *gemeinsam* zu definieren.

Die Entfremdung kann nur überwunden werden, wenn die Institution ein «aufgeklärteres» Verhältnis zu ihren Bezugsgruppen entwickelt, was bedeutet, dass sie bereit sein muss, *ihre eigene Stellung zu relativieren.* An die Stelle der Selbstdarstellung muss also der Dialog treten. Je stärker ihre Fähigkeit ist, nach innen wie nach aussen zu kommunizieren und neue Impulse auch dann zu verarbeiten, wenn sie «quer zur Stossrichtung» liegen, desto weniger wird die Institution von der Krise betroffen. Gerade an dieser Fähigkeit fehlt es aber sehr vielen Institutionen. Es muss also eine stärkere Interaktion zwischen der Institution und ihren Bezugsgruppen in Gang gebracht bzw. – um nochmals an unsere einleitende Überlegung anzuknüpfen – der Institution geholfen werden, sich als *lernendes System* zu verhalten.

Interaktion lässt sich erlernen, aber schlecht lehren. Wir sind deshalb der Auffassung, dass nicht in erster Linie eine *Theorie* der institutionellen Interaktion aufzustellen sei. Wesentlich fruchtbarer erscheint es uns, *interinstitutionelle Arbeitsgruppen einzusetzen, die anhand konkreter Problemstellungen für mehrere Institutionen geeignete Formen der Interaktion entwickeln könnten.* Diese Arbeitsweise ist in sich selbst eine Form der Interaktion, ein Lernprozess. Wir empfehlen diese Form, weil Fragen von der Komplexität der hier zur Diskussion stehenden (wie etwa die Erfahrung mit dem Ausbau der kirchlichen Altersfürsorge zeigt) durch Lernen in Gruppen besser beantwortet werden können als durch die Wissenschaft.

[1] Arnold Gehlen, Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft, Rowohlt. – [2] Peter L. Berger, Einladung zur Soziologie, Walter-Verlag. – [3] Gerhard Schmidtchen. Zwischen Kirche und Gesellschaft, Verlag Herder.