

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Ed.)

**Research Report**

## Erhalt und Entwicklung von Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld. Zwei Studien

QUEM-report, No. 83

**Provided in Cooperation with:**

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

*Suggested Citation:* Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Ed.) (2003) : Erhalt und Entwicklung von Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld. Zwei Studien, QUEM-report, No. 83, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105478>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

QUEM-report  
Schriften zur beruflichen Weiterbildung  
Heft 83

**Erhalt und Entwicklung  
von Innovationsfähigkeit durch Lernen  
im sozialen Umfeld**

Zwei Studien

Thomas Hartmann  
Erwin Meyer-Wölfling

Nutzung von Innovationspotentialen  
in außerbetrieblichen Handlungs- und Lernfeldern

Seite 3

Thomas Koch  
Rudolf Woderich

Alt hilft Jung – Wirtschaftssenioren im Dienste  
regionaler Innovationsfähigkeit

Seite 127

Berlin 2003

## **Impressum**

QUEM-report, Heft 83

Herausgeber:      Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor-  
schung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-  
Management  
Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Manuskriptdruck, November 2003

Herstellung:      ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nut-  
zung nur mit Zustimmung des Herausgebers

Thomas Hartmann  
Erwin Meyer-Wölfing

**Nutzung von Innovationspotentialen  
in außerbetrieblichen Handlungs-  
und Lernfeldern**

## **Impressum**

Die Studie “Nutzung von Innovationspotentialen in außerbetrieblichen Handlungs- und Lernfeldern” entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms “Lernkultur Kompetenzentwicklung”. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Projektnehmer: tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Projektleiter: Dr. Thomas Hartmann

Projektteam: Dr. Thomas Hartmann, Erwin Meyer-Wölfing

Projektbetreuung: Dr. Sigrid Busch

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		<b>Seite</b>
1	Einleitung	7
1.1	Ausgangspunkt: Ergebnisse des Projekts und des Programms “Lernen im sozialen Umfeld”	8
1.2	Lernen im sozialen Umfeld und wirtschaftlicher Erfolg	16
2	Methodisches Vorgehen	24
2.1	Klärung der Untersuchungsgegenstände	24
2.2	Erkenntnisleitende Fragestellungen	25
2.3	Arbeitsschritte	26
3	Innovation und Innovationsfähigkeit	28
3.1	Historischer Charakter des Innovationsbegriffs	28
3.2	Innovation als System	32
3.3	Entstehung von Innovationen	33
3.4	Innovationsprozess	36
3.5	Innovationsfähigkeit	38
4	Gesellschaftlicher Wandel und Innovation	41
4.1	Geschichte des Verständnisses von Innovation und Wandel seiner Bedeutungen	43
4.2	Doppelcharakter von Innovation	45
4.3	Dynamik der Innovation	46
4.4	Veränderungen der Erwerbsarbeit	51
4.5	Verlust an Sicherheit und neue Freiheiten	52
4.6	Grenzen der herrschenden Auffassung von Innovation	55
4.7	Alternativen zum kapitalistischen Innovationsverständnis	58
4.8	Innovationsbegriff und verwandte Begrifflichkeiten	59
5	Soziales Umfeld und Innovation	62
5.1	Soziales Umfeld und seine eigenen Innovationen	62
5.2	Räume und Bezüge für Innovationen im sozialen Umfeld	67
5.3	Soziales Umfeld als Raum für neue Lernformen und Handlungsmöglichkeiten	67

5.4	Bedeutung außerbetrieblicher Handlungs- und Lernfelder für die “Arbeit”	68
5.5	Bezugssystem für Innovation	70
6	Lernen und Innovation	71
7	Empirische Untersuchung	74
7.1	Interviewmethode	74
7.2	Themenkomplexe	74
7.3	Auswahl der Interviewpartner	75
8	Auswertung der Gespräche	78
8.1	Die “innovative Persönlichkeit” und ihre jeweiligen Innovationsfelder	79
8.2	Wer wird warum zum innovativen Akteur?	80
8.3	Warum und für wen wird der innovative Akteur tätig?	84
8.4	Mit wem und in welchen Funktionen wird der innovative Akteur tätig?	85
8.5	Wie sieht der innovative Akteur den Innovationsprozess?	89
8.6	Welches Verständnis haben die Befragten von Innovation?	91
8.7	Welches Verständnis haben die Befragten von Innovationsfähigkeit?	94
8.8	Welche fördernden und hemmenden Bedingungen sehen die Befragten für Kreativität und Innovation?	95
8.9	Wie weit werden die erkenntnisleitenden Fragen durch die Interviews beantwortet?	101
9	Interpretation und Thesen	103
9.1	Schlussfolgerungen zur Darstellung individueller Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld	103
9.2	Schlussfolgerungen zur Förderung von Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld	113
9.3	Bedeutung des sozialen Umfelds als Raum für neue Lernformen und Handlungsmöglichkeiten sowie für Innovation	117
9.4	Vielfalt als Voraussetzung für das Entstehen von Ideen	118
9.5	Schlussfolgerungen für komplexe Lernstrukturen	118
10	Weiterführende Fragestellungen	120
	Literatur	122

# 1 Einleitung

Die Frage: “Was ist eine Innovation?” führt zu sehr widersprüchlichen Untersuchungsergebnissen und Auffassungen. Während zu dem Bereich “Lernen im sozialen Umfeld” in dem vorausgegangenen gleichnamigen Projekt und in begleitenden Untersuchungen bereits viele Erkenntnisse und Materialien erarbeitet wurden, musste das Thema “Innovation” erst aufgeschlossen werden. Gesicherte wissenschaftliche Modelle, die Umriss einer Theorie erkennen lassen, liegen zu diesem Thema genau wie zu den anderen, die in der Studie angesprochen werden, nicht vor. Die Unsicherheit wird noch größer, wenn die Gegenstände jeweils auf dem letzten Stand der Kenntnis und Diskussion behandelt werden sollen.

Die gedankliche Verknüpfung des großen Themenbereichs “Innovation” mit dem des “Lernens im sozialen Umfeld” wirft also schon deshalb Probleme auf, weil die Aussagen zu jedem Einzelthema oft unsicher und widersprüchlich sind. Dazu kommt die Schwierigkeit der Verknüpfung selbst. Sie muss über mehrere Zwischenschritte erfolgen, die spezifischen Beziehungen zwischen Gruppen von Phänomenen sichtbar machen. Jeder Schritt für sich erfordert umfangreichere Untersuchungen. Das gilt z. B. für den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Innovationsprozessen und der individuellen “Innovationsfähigkeit” oder für die Frage, welche Beiträge das Lernen im sozialen Umfeld zur Entwicklung von unterschiedlichen Kompetenzen liefert, die unter dem Begriff der individuellen Innovationsfähigkeit zusammengefasst werden.

Die Ergebnisse der Studie lassen die Hypothese plausibel erscheinen, dass gerade das Lernen im sozialen Umfeld die Entwicklung von Kompetenzen ermöglicht, die über den Bereich der “beruflichen” Kompetenzen hinausgehen und die daher für die Arbeit im Rahmen von Innovationsprozessen besonders wichtig sind. Dieser Zusammenhang muss aber über diese Studie hinaus weiter bearbeitet und vertiefend untersucht werden.

Im Rahmen dieser Untersuchung konnten die Einzelthemen lediglich angerissen und die Verknüpfungen angegeben werden. Daher ist die Studie als Themenaufriss anzusehen, der auch Lücken aufweist.

Die Aussagen der Studie sollen weitergehende Analysen anregen; sie sind nicht ohne weitere Untersuchungen zu verallgemeinern. Die empirische Basis ist schmal, allerdings sind sehr ausführliche Interviews geführt worden, so dass ihre Auswertung den Charakter von umfangreichen Stoffsammlun-



gen angenommen hat. Eine “theoriegeleitete” Empirie war nur in Grenzen möglich, dennoch haben wir versucht, eine sinnvoll geordnete Stoffsammlung herzustellen.

## **1.1 Ausgangspunkt: Ergebnisse des Projekts und des Programms “Lernen im sozialen Umfeld”**

Diese Studie soll der gestiegenen Bedeutung von “Innovation” und “Innovationsfähigkeit” in Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung tragen und auf daraus entstehende veränderte Anforderungen für Individuen, Organisationen und Regionen aufmerksam machen. Lernen spielt für die Anpassung an Veränderungen und für die Mitgestaltung von Entwicklungen eine zentrale Rolle. Es entsteht daher die Frage, wie und in welcher Form Lernen zum Erhalt und zur Entwicklung von Innovationsfähigkeit beiträgt und wie dieses Lernen unterstützt werden kann. Die Studie sieht das “Lernen im sozialen Umfeld” im Zusammenhang mit “Innovationsprozessen” und der “Innovationsfähigkeit” von Individuen. Sie sieht das Arbeiten und Lernen im Bereich der freiwilligen und unbezahlten Tätigkeit außerhalb von Betrieben in Verbindung mit der “Welt” der Erwerbsarbeit. Dabei wird an die Ergebnisse aus dem Projekt “Lernen im sozialen Umfeld – Kompetenzentwicklung im Aus- und Aufbau regionaler Infrastrukturen” angeknüpft (vgl. Lernen im sozialen ... 1999) sowie an begleitenden Studien in dem Programmbereich “Lernen im sozialen Umfeld (LisU)” (vgl. dazu z. B. Lernen in Tätigkeitsfeldern ... 1997, Kompetenzentwicklung in außerbetrieblichen ... 1998).

Die erste Phase des Programms und des Projekts stand in enger Beziehung zu den Problemen des Transformationsprozesses vom Staatssozialismus zum Kapitalismus, den die neuen Bundesländer im Zuge ihrer Integration in die Bundesrepublik durchgemacht haben. Sie hatte das Ziel nachzuweisen, dass durch Arbeiten und Lernen im sozialen Umfeld auch beruflich relevante Kompetenzen erhalten und entwickelt werden, dass freiwillige Organisationen diese Kompetenzentwicklungsprozesse unterstützen und dass im regionalen Umfeld durch die Beteiligung von Akteuren aus dem sozialen Umfeld lernförderliche Strukturen entstehen. Grundlage für die Konzeption des Programms “Lernen im sozialen Umfeld” bildeten Erkenntnisse aus der Weiterbildungsforschung im Transformationsprozess, die “Unzulänglichkeiten” vor allem in vier gesellschaftlich relevanten Bereichen aufzeigten (Von der beruflichen ... 1995, Lernen im sozialen ... 2001). Folgende Unzulänglichkeiten könnten – so die Hypothese – durch Lernen im sozialen Umfeld teilweise kompensiert werden (vgl. Übersicht 1, S. 10):

1. Zunächst wurde deutlich, dass zum Erhalt von Handlungsfähigkeit in Zeiten starken gesellschaftlichen Wandels vor allem soziale, kommunikative Fähigkeiten gebraucht werden. Für die berufliche Handlungsfähigkeit in komplexen Veränderungsprozessen, welche die Erwerbsarbeit und die Organisation von Arbeit betreffen, bedeutet das, dass neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen vor allem soziale und personale Kompetenzen eine bedeutende Rolle spielen. Diese Kompetenzen werden in den immer noch stark taylorisierten und standardisierten Arbeitsprozessen nur ungenügend ausgebildet und gefördert. Damit rücken die Potentiale des sozialen Umfelds für die Entwicklung dieser Kompetenzen in das Interesse von Betrieben und Unternehmen.
2. Kompetenzentwicklung ist gebunden an Lernen in Tätigkeiten und baut auf die Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums. Institutionalisierte Weiterbildung, die sich an herkömmlichen schulischen Lernformen orientiert, in denen Lernen vom Tätigsein abgetrennt und Lernen als Transferprozess organisiert wird, kann Lernen für Kompetenzentwicklung nicht adäquat unterstützen. Hier kommen Organisationen des sozialen Umfelds wie Vereine, Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen und Netzwerke, die Tätigkeiten organisieren und dabei Lernformen wie selbstbestimmtes, selbst organisiertes und selbst gesteuertes Lernen befördern und damit Kompetenzentwicklung unterstützen, in den Blickpunkt von Bildungsforschung und -gestaltung. Sie sind als "ergänzende" Lernorte, neben u. a. auch Weiterbildungseinrichtungen und Betrieben, zu sehen.
3. Weil Kompetenzentwicklung an Lernen in Tätigkeiten gebunden und auf Tätigkeiten bezogen ist, stellte sich die Frage: Wo können Arbeitslose ihre beruflichen Kompetenzen erhalten und weiterentwickeln? Damit werden freiwillige, unbezahlte Tätigkeiten, die anspruchsvoll sind sowie Kontinuität und soziale Sicherheit bieten, als Feld für Kompetenzerhalt und -entwicklung für Arbeitslose interessant. Die herkömmliche Arbeitsförderpolitik hatte diesen Bereich überhaupt nicht im Blick (heute erwähnt das Job-AQTIV-Gesetz die ehrenamtliche Arbeit zumindest als eine Ressource für Kompetenzentwicklung), sondern orientierte alle Aktivitäten auf den Wiedereinstieg in reguläre Erwerbsarbeit, auch wenn auf hundert Arbeitssuchende nur etwa fünf bis sechs offene Stellen kommen (vgl. z. B. IAB-Werkstattbericht ... 2001). Geförderte Beschäftigung darf – laut Gesetz – nicht in Konkurrenz treten zu einem (oft in den geförderten Bereichen gar nicht vorhandenen) ersten Arbeitsmarkt und muss "zusätzlich" sein. Dieses Gebot der "Zusätzlichkeit" ist zwar grundsätzlich gerechtfertigt, allerdings lässt es sich als Kriterium nicht generell festlegen, sondern es muss lokal oder auch regional sehr unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welche Arbeit dort auf dem "ersten Arbeitsmarkt" tatsächlich erbracht wird bzw. erbracht werden kann und welche nicht. Zu beachten ist in jedem Fall der Aspekt, dass geförderte Arbeit oft in Konkurrenz zu un-

## Übersicht 1

“Kompensation” durch Lernen im sozialen Umfeld

### Erwerbsarbeit

Stärke Bedeutung von sozialen und personalen Kompetenzen für den Erhalt von Handlungsfähigkeit in komplexen Veränderungsprozessen

### Weiterbildung

Versagen “schulischer” Lernformen, zunehmende Bedeutung “neuer Lernformen”:

Tätigkeitsintegriertes Lernen, selbstbestimmtes, selbst organisiertes, selbst gesteuertes Lernen, Verbindung von formellem und informellem Lernen

### Arbeitslosigkeit

Potentialerhalt und -entwicklung durch Lernen in Tätigkeiten, Erhalt der Handlungskompetenz in prekären Lebenssituationen

### Arbeitsmarktpolitik

Ehrenamtliche Tätigkeiten als “Brücke” zum ersten Arbeitsmarkt

### Regionalentwicklung

Bedeutung des Gemeinwesens, der ehrenamtlichen Tätigkeiten für die Entwicklungsfähigkeit der Region-Verbindung von Ökologie, Sozialem und Ökonomie

bezahlter, freiwilliger Arbeit tritt und im freiwilligen Sektor zu immer wieder zusammenbrechenden Tätigkeitsverhältnissen und prekären Strukturen führt. Andererseits sind freiwillige Organisationen und Initiativen, gerade in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit, auf öffentlich geförderte Arbeit angewiesen, um organisationale und regionale Strukturen für Tätigkeiten im Sozial-, Kultur- und Sportbereich oder im Umwelt- und Naturschutz aufzubauen bzw. zu erhalten. Hier müssen dringend Ansätze entwickelt werden, die geförderte Arbeit und unbezahlte, freiwillige Arbeit sinnvoll und ergänzend verbinden.

4. Der vierte Bereich, der im Projekt “Lernen im sozialen Umfeld” bearbeitet wurde, war die Entwicklung der Region. Immer noch orientiert die vorherrschende Regionalpolitik auf eine Wirtschaftsentwicklung, die in erster Linie auf Impulse und Investitionen von außen setzt. Demgegenüber müssen zunächst die endogenen Potentiale der Region, die Akteure, die am Aufbau und Erhalt des Gemeinwesens und der sozialen Infrastruktur arbeiten, unterstützt werden. Denn ein stabiles und attraktives soziales Umfeld ist die Basis für wirtschaftliche Entwicklung und für die Erhöhung der Attraktivität der Region. Damit spielt das soziale Umfeld selbst im Rahmen von überkommenen wirtschaftlichen Entwicklungsstrategien eine entscheidende Rolle, etwa für externe Investoren. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass eigenständige Regionalentwicklung nicht bedeutet, die Region nach außen abzuschirmen. Für die Entfaltung endogener Potentiale spielt der Austausch, die Offenheit für externe Erfahrungen und auch für externe Interessen eine bedeutende Rolle. Aller-

dings können solche externen Impulse als zusätzliche Ressourcen nur dann genutzt werden, wenn sie in eine eigenständige Entwicklung, in Leitziele, die in der Region selbst entstehen, eingebunden werden können.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt wurden in vier Ebenen ausgewertet:

#### *Erste Ebene*

Zunächst die individuelle Ebene. Hier ging es um die Motivation für freiwilliges Engagement, um die Gründe, weshalb Menschen in unbezahlten Tätigkeiten selbstbestimmt aktiv werden. Neben altruistischen Motiven gibt es zunehmend Beweggründe, bewusst für sich selbst etwas zu tun, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln, v. a. die eigene Persönlichkeit zu stärken und die sozialen Fähigkeiten auszuweiten sowie neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken.

Aus zahlreichen Interviews, die im Projekt durchgeführt wurden (vgl. Lernen im sozialen ... 2001), wurden Aussagen zu Lerninhalten gewonnen. Neben fachlichen und methodischen Kompetenzen sind es vor allem personale und soziale Kompetenzen, die durch Handeln und Lernen im sozialen Umfeld gestärkt und entwickelt werden.

#### *Zweite Ebene*

Weiterhin wurden Erkenntnisse zu den vorherrschenden Lernformen beim Lernen im sozialen Umfeld gewonnen. Überwiegend wird beiläufig, nicht bewusst gelernt. Jedoch wird dieses Lernen durch Strukturen und Organisationen im sozialen Umfeld stark unterstützt. Allerdings nicht vordergründig um des Lernens willen, sondern um das Handeln erfolgreicher zu machen. Das *nachträgliche* Reflektieren über das Handeln und Lernen, über das, was beiläufig gelernt wurde, kann einen Teil des unbewusst Gelernten bewusst und damit als Handlungswissen besser verfügbar machen. Bewusst gelernt wird überwiegend selbstbestimmt und selbstorganisiert. Es gibt zunehmend Strukturen im sozialen Umfeld, die gestaltet werden, um dieses selbst organisierte Lernen zu unterstützen. Beispiele sind Selbsthilfegruppen oder bestimmte Vereine (vom Musik- über den Karnevalsverein zu Sportvereinen), regionale Foren oder Entwicklungsnetzwerke.

#### *Dritte Ebene*

Auf der organisationalen Ebene wurde das Lernen in Organisationen des sozialen Umfelds und das Lernen der Organisationen untersucht. Die freiwilligen

Organisationen nehmen zunehmend wahr, dass sie eine neue oder wichtigere Bedeutung für den Erhalt des Gemeinwesens in unserer immer stärker segmentierten, individualisierten und ökonomisierten Gesellschaft erhalten. Es wächst das Bewusstsein darüber, dass die Mitglieder der Organisationen die Arbeit in diesen Organisationen gerade auch zur eigenen Weiterentwicklung nutzen; damit werden auch bewusst lernförderliche Bedingungen gestaltet.

Darüber hinaus müssen die Organisationen sich selbst verändern, um den neuen Ansprüchen ihrer Klientel gerecht zu werden: Beispielsweise das Ermöglichen von zeitweisem und projektgebundenem Engagement, das Wechseln der Tätigkeiten, das Nutzen der Organisationen als Überbrückung von Zeiten der Erwerbslosigkeit oder der Zeit zwischen Ausbildung und Beruf. Dazu kommen, um das eigene Überleben oder auch "nur" die Kontinuität der Arbeit zu sichern, neue Formen der Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit, der Finanzierung und auch der Zusammenarbeit mit anderen freiwilligen Organisationen oder auch mit Wirtschaftsunternehmen. Um über die eigentlichen Organisationsziele hinaus in der jeweiligen Region agieren zu können, kommt es immer mehr zu unterschiedlichen Formen der Vernetzung zwischen freiwilligen Organisationen selbst, aber auch zwischen ihnen und Unternehmen sowie der Administration. All das erfordert organisationales Lernen: Eine sich ständig verändernde "Umwelt" sowie das Wahrnehmen neuer Funktionen in Netzwerken und Kooperationsbeziehungen führt zu Anpassungs- und Veränderungsprozessen in den Organisationen, die nur durch kontinuierliches Lernen zu bewältigen sind. Dazu bedarf es neuer Kompetenzen der Mitarbeiter ebenso wie neuer Strukturen und Abläufe, die ein kontinuierliches Lernen unterstützen.

#### *Vierte Ebene*

Netzwerke und sektorübergreifende Zusammenarbeit spielen auch in der Entwicklung der Regionen eine bedeutende Rolle. Dabei wird diese Zusammenarbeit immer mehr bewusst gestaltet, es entstehen Formen von regionalem Management. Im Projekt LisU wurden Managementfunktionen wie die Organisation von Zusammenkünften, die Unterstützung bei der Entwicklung von Leitzielen, die Moderation von regionalen Foren, der Aufbau und die Moderation von Netzwerken, das Initiieren und die Begleitung von regionalen Entwicklungsprojekten etc. mit dem Ziel des Aus- und Aufbaus regionaler lernförderlicher Strukturen entwickelt und ausgefüllt.

Damit wurden intermediäre Funktionen wahrgenommen und intermediäre Leistungen erbracht. Diese werden immer dann gebraucht, wenn es um die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Handlungs- und Denklogiken geht, um gemeinsame Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu ermöglichen. In-

intermediäre Akteure übernehmen dabei die Funktion von regionalen Lernbegleitern bzw. von Unterstützern des Lernens in regionalen Entwicklungsprozessen. LisU-Initiatoren wurden gestaltend und reflektierend sowie handelnd und forschend im sozialen Umfeld einer Region tätig. Im Projekt LisU wurden intermediäre Funktionen und Leistungen herausgearbeitet und beschrieben, die aufgrund dieser Art und Weise des Vorgehens entstanden und sichtbar geworden waren.

Diese intermediären Funktionen führen in der organisationalen Ausgestaltung in Form von Agenturen, die zwischen bisher getrennten Handlungsfeldern vermitteln, zu innovativen Strukturen und Leistungen.

## Übersicht 2

### Strukturierung der Gestaltungs- und Forschungsfelder

#### **Individuelle Ebene**

Wer engagiert sich warum und welche Kompetenzen werden wie entwickelt?

Motivation, Lerninhalte, Lernformen

#### **Organisationale Ebene**

Wie unterstützen freiwillige Organisationen dieses Lernen und wie entwickeln sie sich selbst?

Lernen in und Lernen der Organisationen

#### **Regionale Ebene**

Was sind lernförderliche regionale Strukturen?

Netzwerke, sektorübergreifende Zusammenarbeit

#### **Intermediäre Ebene**

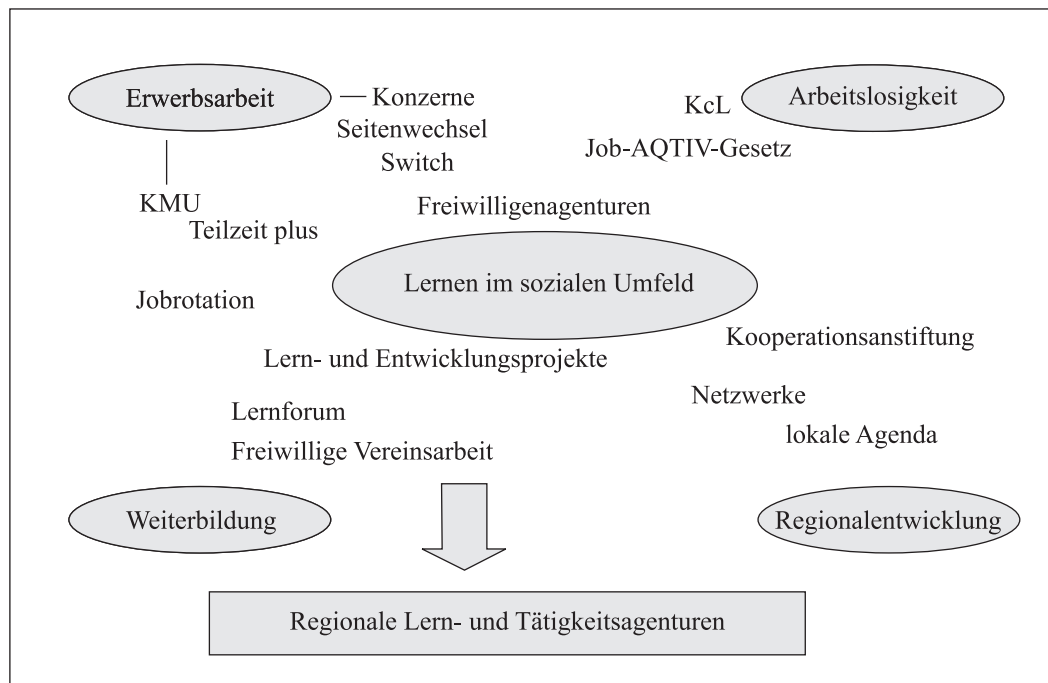
Wie unterstützen intermediäre Funktionen und Leistungen (Agenturen) Lern- und Entwicklungsprozesse?

So entstanden in den letzten Jahren als Ergebnis der Arbeit des Projekts LisU und vieler anderer Projekte und Initiativen Agenturen, die an unterschiedlichen Schnittstellen von Handlungsfeldern übergreifend und verbindend tätig sind:

- Lern- und Tätigkeitsagenturen, die an der Entwicklung regionaler Lernkulturen arbeiten,

### Übersicht 3

#### Agenturen



- Freiwilligenagenturen, die Individuen in freiwillige Organisationen vermitteln,
- Entwicklungs"agenturen", die Lernen und Arbeiten verknüpfen und als Bestandteil von Regional- oder Branchenentwicklung organisieren,
- Projekte wie "Seitenwechsel" (Ammann 1999) und "Switch" (Mutz/Korfmacher 2000), in denen Manager und Mitarbeiter großer Unternehmen in soziale Organisationen vermittelt werden, um dort zeitweise unter Bildungsaspekten tätig zu werden,
- "Teilzeitplus", ein Projekt, in dem Mitarbeiter von kleinen und mittleren Unternehmen zur Entlastung der Betriebe in Zeiten mit ungenügender Auftragslage in "Plusarbeit", in regionale Tätigkeiten und soziale Organisationen vermittelt werden – auch hier spielt der Aspekt der Kompetenzentwicklung durch einen Wechsel der Tätigkeit eine zentrale Rolle (ADAPT-Publikation "Teilzeitplus" 2001),
- das Projekt "Lernforum freiwillige Vereinsarbeit" (Pohl/Salomon 1999), ein Forum der Weiterbildung und des "Voneinanderlernens" für Vereinsakteure mit dem Ziel, in unterstützten Formen der Kommunikation gemeinsame, vereinsübergreifende Aktivitäten zu entwickeln,
- die Initiative "Kooperationsanstiftung", ein Zusammenschluss von Initiativen, Projekten, Vereinen, Gewerkschaften und Arbeitsfördergesellschaften mit dem Ziel, Einfluss auf die Arbeitsförderung der Bundesanstalt für Arbeit und die staatliche Förderung zu erhalten, Vorschläge zu unterbreiten, um gemeinsam regionale Entwicklungsprozesse



se voranzubringen, die auf die endogenen Potentiale der Region bauen, und

- lokale Agenda 21-Gruppen, die Akteure aus den unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren verbinden, um gemeinsam Strategien für nachhaltige Entwicklung zu konzipieren sowie dafür Projekte zu entwickeln und umzusetzen.

Das sind nur einige Beispiele für Organisationsformen, in denen intermediäre Funktionen institutionalisiert wurden, um Kommunikation zu fördern, Hilfen zum Lernen zu geben und Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, die auf der Kooperation unterschiedlicher Partner in der Region beruhen, letztlich um Innovationen in den jeweiligen Organisationen, Unternehmen und Regionen anzuregen und Innovationsprozesse zu unterstützen.

Bedeutsam sind diese Agenturen bzw. Agenturleistungen für die Entwicklung der Innovationsfähigkeit in einer Region aus zwei Gründen:

- Einerseits stellen solche Agenturen selbst innovative Strukturen in einer Region dar.
- Andererseits sind diese Agenturen oft entscheidend wichtig dafür, dass Innovationsprozesse in Gang gesetzt bzw. Innovationen in einer Region umgesetzt werden können. Sie übernehmen intermediäre Funktionen und Agenturleistungen, die in den herrschenden Strukturen nicht wahrgenommen werden. Sie verbinden bisher getrennt agierende Bereiche, erstellen und verbreiten regional relevante Informationen, fördern die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Sektoren einer Region und sorgen für Verständnis zwischen den Akteuren mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen und Logiken. Damit wird der Boden für Kreativität bereitet, es können neue Ideen entstehen, sie können besser verbreitet und umgesetzt werden, weil der Austausch vielfältiger Denk- und Handlungsweisen gefördert wird und damit die Unterstützung des Lernens in den Formen des “Von- und Miteinander”.

In der vorliegenden Studie soll der Zusammenhang zwischen “Lernen im sozialen Umfeld” auf der einen und der Erhaltung und Entwicklung von “Innovationsfähigkeit” auf der anderen Seite untersucht und beschrieben werden. Weiterhin soll dieser Zusammenhang in Bezug auf unterschiedliche Ebenen und Zielgruppen nachgewiesen werden. Das Interesse liegt darin, “der Frage nachzugehen, wie das soziale Umfeld des Menschen als ein nicht zu unterschätzendes Handlungs- und Lernfeld dazu beiträgt, die Innovationsfähigkeit von Individuen nicht nur zu erhalten, sondern darüber hinaus zu entwickeln. Gleichfalls ist von Interesse, welche Innovationspotentiale dieses Feld für gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandlungsprozesse birgt und



wie diese effizienter genutzt werden können.” (QUEM-Bulletin, 6’2000, S. 9)

Die Potentiale des Lernens im sozialen Umfeld werden betrachtet ausgehend von ihrer “Verwertbarkeit” und ihren Wirkungen auf wirtschaftliche Bereiche und Entwicklungen.

## **1.2 Lernen im sozialen Umfeld und wirtschaftlicher Erfolg**

Die Wechselwirkung zwischen der Innovationsfähigkeit der Menschen, die sie sich im sozialen Umfeld aneignen können, und gesellschaftlichen Innovationsprozessen wird im Rahmen der Region untersucht. Neben den Bezügen auf EU-Ebene sind zur Zeit die regionalen Bezüge der zweite Pol, um den herum sich Innovations- und Entwicklungsprozesse orientieren, sofern sie nicht einen ausschließlichen Branchenbezug oder einen Bezug zu weltweit operierenden Großunternehmen haben.

Im vorherrschenden Verständnis von Innovation und Innovationsfähigkeit steht der wirtschaftliche Erfolg im Sinne der Verbesserung der Markt- und Konkurrenzfähigkeit im Mittelpunkt. Dieses Innovationsverständnis hat zur Zeit “Hochkonjunktur”. Es geht um die Wirtschaftskraft eines Unternehmens oder eines Standorts, egal ob Regionen, Nationen oder Ländergemeinschaften gemeint sind: “Innovation ist der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit”, so der für Unternehmen zuständige EU-Kommissar Erkki Liikanen am 22. November 2001 anlässlich der Vorstellung des “European Competitiveness Report”. In diesem “Bericht über europäische Wettbewerbsfähigkeit” werden zwei Hauptgründe dafür genannt, warum die EU im Vergleich zu den USA weniger wettbewerbsfähig ist:

- “eine Schwäche bei den Innovationsleistungen und
- eine langsamere Einführung neuer Technologien.”

(Europäische Kommission ... 2001)

Nach der herrschenden Logik ist eine “Innovation” dann vollendet, wenn eine neue Idee, Entdeckung oder Erfindung in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung “materialisiert” oder “konturiert” worden ist, wenn die technisch-wissenschaftliche Neuerung sich in eine ökonomische Innovation transformiert hat. Das neue Produkt muss als Ware oder Dienstleistung auf dem Markt erscheinen und durch den Verkauf “in Wert gesetzt” werden, d. h. der Wert des Produkts oder der Dienstleistung muss auf dem Markt in Form von Geldkapital realisiert worden sein.

“Innovation” ist demnach vor allem

- “wissenschaftlich-technische Innovation” mit Blick auf das neue Produkt oder die neue Dienstleistung und
- ökonomische Innovation mit Blick auf den Markterfolg der neuen Waren und Dienstleistungen.

Auch nach dem herrschenden Verständnis durchläuft ein Innovationsprozess unterschiedliche Stadien: So müssen “Innovationen” aufgegriffen, verbreitet, implementiert und umgesetzt werden. In diesem Verständnis ist “Innovation” ein gesellschaftlicher Prozess und keine individuelle Handlung; “Innovationsfähigkeit” ist demnach die Fähigkeit, Innovationsprozesse in ihrer Gesamtheit zu beherrschen und optimal zu gestalten sowie neue Ideen durch den gesamten Prozess hindurch effektiv umzusetzen. Aber dieses Verständnis von Innovation bleibt unvollständig und reduziert. Es gibt eine Fülle von Innovationsprozessen, die sich nicht auf wissenschaftlich-technische und ökonomische Innovation beschränken lassen.

Zu den technischen und ökonomischen Formen der Innovation wollen wir die sozialen oder institutionellen Formen hinzufügen, die in der politischen Diskussion vernachlässigt zu werden scheinen. Wir betonen insbesondere institutionelle Innovationen in der Zivilgesellschaft, die beabsichtigte oder unbeabsichtigte Ergebnisse von Versuchen sozialer Akteure sind (ländliche Haushalte, freiwillige Organisationen, soziale Bewegungen), neue oder “alternative” Organisationsmodelle aufzubauen z. B. für die Produktion und Verteilung von Nahrungsmitteln, für das Management von Umweltressourcen, für “Leadership” oder die Stärkung der demokratischen Handlungsfähigkeit ländlicher Gemeinden. (“The Budapest Declaration ...” 2002)

Das herrschende Verständnis von Innovation erfasst das Wesen dieses gesellschaftlichen Vorgangs nur unvollständig, auch wenn es sich um technisch-wissenschaftliche oder ökonomische Innovationen handelt. Es ist nicht erstaunlich, dass eine kritische Reflexion des Innovationsbegriffs dort stattfindet, wo er in der Praxis seine Unzulänglichkeit zeigt: in der ländlichen Entwicklung.

In “The Budapest Declaration on Rural Innovation”, einem Tagungspapier, das die Ergebnisse der Diskussion in den letzten Jahren über das relativ neue Politikfeld “Ländliche Entwicklung” in der EU zusammenfasst, heißt es zur technisch-wissenschaftlichen Innovation:

“Die Arbeiten von Latour, Callon, Law, Murdoch, Irwin und Anderen suchen nach Wegen, den Prozess der ‘technologischen Innovation’ von einem sozio-

logischen Standpunkt aus zu erfassen. Das hat zu einer neuen Anerkennung des widersprüchlichen Charakters von wissenschaftlichen und technologischen ‘Tatsachen’ geführt. Sie zeigt, dass so genannte wissenschaftliche Innovationen nicht aus reinen wissenschaftlichen Entdeckungen erwachsen, die dann in Formen gegossen werden, in denen sie von den angewandten Wissenschaften genutzt werden können. Sie entstehen vielmehr in einem Prozess der Neukombination vieler unterschiedlicher Komponenten, die Teilwissen oder lokales Wissen einschließen, verbunden mit kulturellen Bedeutungen und wirtschaftlichen Gelegenheiten genauso wie mit wissenschaftlicher Kenntnis. Diese ‘Umgebungsfaktoren’ zum Beispiel sind weder ‘Natur’ noch ‘Kultur’, sondern eine Reihe von Mischformen aus diesen Beiden.” (“The Budapest Declaration ...” 2002, S. 3)

Zum ideologischen Charakter des herrschenden Innovationsbegriffs heißt es:

“Während die Budapester Erklärung betont, wie wichtig ein mehrdimensionales Verständnis von Innovation ist, legt sie gleichzeitig Wert auf die Feststellung, dass Innovation ideologische Dimensionen hat. *Eine Überbetonung von ökonomischer Innovation als Lösung für marginale ländliche Regionen kann zu dem Glauben führen, dass Wettbewerb der einzig legitime Weg zu gesellschaftlichem Wandel ist. Der scharfe Unterschied, der oft zwischen ‘traditionellem’ und ‘innovativem’ Verhalten gemacht wird, kann Missachtung oder Desinteresse gegenüber früheren Entwicklungen hervorbringen, die als ‘traditionelle’ Lebensweise auf dem Lande gesehen werden.* Diskussionen über LEADER-Projekte haben zu der Erkenntnis geführt, dass Projekte mit dem Ziel ‘Innovation’ dazu tendieren, das mit Markt-Produkt-Innovation gleichzusetzen.” (Bruckmeier 2000, S. 225, zitiert nach “Budapest Declaration ...”, S. 3)

Wenn die Studie nach der wirtschaftlichen Funktion fragt, die das “soziale Umfeld” in Innovationsprozessen hat, ist genau dieser Zusammenhang zu anderen Lebensbereichen neben der wissenschaftlich-technischen Entwicklung und dem Marktgeschehen angesprochen.

1. Schon das Projekt “Lernen im sozialen Umfeld” hat den Beitrag in den Mittelpunkt gestellt, den Lernprozesse in den Bereichen außerhalb der beruflichen Sphäre für den Erhalt und die Entwicklung beruflicher Kompetenzen und damit für die berufliche Handlungsfähigkeit leisten können. Daraus entstand die These, dass eine Fülle von Potentialen für berufliche Kompetenzentwicklung in den Handlungs- und Lernfeldern des sozialen Umfelds liegen, die bisher nur zum Teil genutzt werden. Diese Potentiale wurden an ihrer Relevanz für wirtschaftliche Tätigkeiten, für die Arbeit in

- Unternehmen und in anderen Bereichen der Erwerbsarbeit “gemessen”. Damit wurde bereits der Bezug zur Innovation und zur gesellschaftlichen und individuellen Innovationsfähigkeit hergestellt. Allerdings blieb diese Betrachtung einer Sichtweise verhaftet, die auf die Genese der “beruflichen Kompetenzentwicklung” fixiert blieb. Im Mittelpunkt stand nach wie vor die Berufstätigkeit, also die Arbeit im Unternehmen. Von der Position der Studie aus betrachtet handelt es sich dabei lediglich um einen wichtigen Teilaspekt in der Verknüpfung von “Lernen im sozialen Umfeld” und “Innovationsfähigkeit”. Und die Verknüpfung blieb auf die Berufstätigkeit beschränkt. Die Frage bleibt, ob es andere Bezüge zwischen der betrieblichen und der außerbetrieblichen Sphäre gibt, wenn es um Innovation und die Innovationsfähigkeit der Menschen in einer Region geht.
2. In der Studie wird das Innovationsverständnis selbst betrachtet. Damit werden auch Innovationen sichtbar, die außerhalb der wissenschaftlich-technischen und marktökonomischen Sphäre liegen, die aber einen ökonomischen Nutzen haben können, der dauerhafter und langfristig größer sein kann als eine aktuelle Steigerung der Konkurrenzfähigkeit von Betrieben oder Regionen.

Die herrschende Ökonomie versteht “Innovationsfähigkeit” als eine “gesellschaftliche Fähigkeit”, nicht als Fähigkeit des Individuums. “Individuelle Innovationsfähigkeit” kann für den einzelnen Menschen folglich nur darin bestehen, individuelle Kompetenzen zu erwerben und zu entwickeln, die ihn in die Lage versetzen, in den gesellschaftlichen Innovationsprozessen eine aktive Rolle zu spielen. Diese Rolle muss durchaus nicht nur eine Berufsrolle sein.

Auf organisationaler Ebene geht es auf der einen Seite um lernförderliche Bedingungen in Organisationen des sozialen Umfelds, die Orte freiwilliger Arbeit sind. Im Umkehrschluss geht es um die Veränderung der Organisationen selbst. Was für den Einzelnen gilt, kann auch für die Organisation gelten; wenn es im sozialen Umfeld andere Formen des Lernens gibt als im Betrieb, kann es auch andere Formen der “lernenden Organisation” geben als das “lernende Unternehmen”. Die Frage ist, ob diese Bedingungen und Strukturen in wirtschaftliche Organisationen übertragbar sind, ob sie in die “Welt der Wirtschaft” überführt werden können. Auch eine “Kombination” von wirtschaftlich ausgerichteten Organisationen und Strukturen mit solchen, in denen freiwillig gearbeitet wird, wäre denkbar, wie immer diese Kombination auch aussehen mag.

Damit ist eine unmittelbare Beziehung zwischen regionalen “Innovationen” in der betrieblichen und in der außerbetrieblichen Sphäre hergestellt. “Individuelle Innovationsfähigkeit” kann sich im regionalen Rahmen auf beide Sphären beziehen, sie kann ebenfalls in beiden Sphären erworben werden.

Auf regionaler Ebene geht es um den Auf- und Ausbau lernförderlicher Strukturen, die Vernetzung unterschiedlicher Lernorte und die Entwicklung der Region als Lebens- und Lernraum, der ökonomische, soziale und ökologische Tragfähigkeit besitzt. Aus dieser Sicht ist das Unternehmen in der Region als Arbeits- und Lernraum gleichrangig zu anderen. Dem liegt ein Verständnis von kleinen und mittleren Unternehmen zugrunde, das sich mit dem Schlagwort des "regionalen Unternehmens" bezeichnen lässt. Damit ist nicht nur ein Unternehmen gemeint, das "irgendwie" regionale Bezüge hat, sondern ein Unternehmen, das seine regionalen Bezüge als Stärke begreift, die es systematisch ausbaut, indem es die Kooperationen in der Region zu anderen Betrieben und Institutionen verstärkt und intensiviert.

Spätestens auf dieser Ebene wird jedoch deutlich, dass eine Reduktion der Wirkungen des "Lernens im sozialen Umfeld" auf die unmittelbare wirtschaftliche "Verwertbarkeit" der dort gewonnenen Kompetenzen zu kurz greifen und eine eindimensionale Betrachtungsweise einführen würde. Das Verhältnis des sozialen Lebens außerhalb der "wirtschaftlichen" Sphäre zu den Organisationen und Prozessen "der Wirtschaft" ist viel komplexer. Auch der Nutzen, den "Lernen im sozialen Umfeld" für Innovationen in "der Wirtschaft" hat, lässt sich nicht auf eine einfache lineare Zweck-Mittel-Relation reduzieren, denn die Wirtschaftskraft einer Region und auch der Unternehmen einer Region baut auf naturalen und sozialen Potentialen auf, die sich nicht in den beruflichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschöpfen, die in der Erwerbsarbeit genutzt werden, auch wenn es sich im Unternehmen um innovative Tätigkeiten handelt.

Die ökologischen Bedingungen betrachten wir als grundlegend. Nur auf ihnen kann ein Gemeinwesen aufbauen. Die soziale Stabilität, der soziale Zusammenhalt und die Attraktivität der Region sind wiederum Voraussetzungen für eine stabile ökonomische Entwicklung. Dieser Auffassung liegt das Leitbild einer "nachhaltigen Entwicklung" zu Grunde, wie es beispielsweise in der Agenda 21 formuliert wurde.

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung steht hinter der Betrachtungsweise der Studie. Es schließt die kapitalistische Sichtweise auf "Innovation" und "Innovationsfähigkeit" nicht aus, sondern es "hebt sie auf", indem es sie bewahrt, sie in einen neuen Zusammenhang stellt und sie damit von ihrer Einseitigkeit befreit.

In der vorliegenden Studie wird der Versuch unternommen, den wirtschaftlichen Nutzen von Innovationen, die mit Lernprozessen im sozialen Umfeld zusammenhängen, zu betonen, ohne in eine Sichtweise zu verfallen, die "Innovation" und "Innovationsfähigkeit" ausschließlich und unmittelbar auf

geschäftlich verwertbare neue Technologien und auf die Zusammenarbeit von Unternehmen mit wissenschaftlichen Einrichtungen ausrichtet. Das ändert nichts daran, dass letztlich der wirtschaftliche Nutzen betrachtet wird.

In der Studie sollen die Möglichkeiten für den Einzelnen untersucht werden, im sozialen Umfeld Kompetenzen zu entwickeln, die sie oder ihn in die Lage versetzen, eine aktive Rolle in regionalen Innovationsprozessen zu spielen. Dabei sollen wirtschaftlich relevante Vorgänge untersucht werden, die sich aber im regionalen Maßstab durchaus nicht nur in der “wirtschaftlichen” Sphäre abspielen.

Dass Individuen im sozialen Umfeld Kompetenzen erwerben, die sie “innovationsfähig” machen und die sie in gesellschaftlichen Innovationsprozessen nutzen können, ist für die Ausprägung von gesellschaftlicher “Innovationsfähigkeit” einer Region und für ihre Entwicklungsmöglichkeiten sehr wichtig. Die Entwicklung der ökonomischen Leistungsfähigkeit ist die Basis für alle weiteren Entwicklungsmöglichkeiten; sie muss daher immer eine grundlegende Rolle spielen. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Region ist untrennbar mit anderen Leistungen verknüpft, die sich auf die natürlichen Ressourcen und das soziale Wohlergehen der Bevölkerung beziehen.

Damit unterscheidet sich die vorliegende Betrachtungsweise von einem Zielsystem, das die herrschende Ökonomie für Innovationen und für Innovationsfähigkeit bereithält und das die “Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen” oder die “Wettbewerbsfähigkeit von Regionen” in den Mittelpunkt stellt. Nicht ausschließlich die unmittelbar “wirtschaftlichen” Tätigkeiten sind in der Region gesellschaftlich relevant und wertvoll. Nicht allein die Maßstäbe der herrschenden Ökonomie sind maßgeblich, denn der Kapitalismus vernachlässigt wichtige Innovationsbereiche, obwohl sie eine Basis auch für seine Wirtschaftsweise darstellen; dem herrschenden Innovationsverständnis bleiben wichtige Zusammenhänge unerklärbar, obwohl es implizit mit ihnen rechnet.

In der Studie soll deutlich werden, welche Relevanz das soziale Umfeld für regionale Innovationsprozesse hat, nicht nur als Quelle für berufliche Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch in anderen Bezügen, die wirtschaftlich relevant sind, auch wenn sie von der herrschenden Ökonomie gering geachtet werden. Kompetenzerwerb spielt in dem gesamten Faktorenbündel für Innovationen im Rahmen der regionalen Entwicklung eine entscheidende Rolle.

Damit soll deutlich werden, dass es andere Wege zur Stärkung der Wirtschaftskraft einer Region gibt, andere Innovationsprozesse als solche, die



unmittelbar auf die Entwicklung von Waren und Dienstleistungen gerichtet sind. Von den “klassischen” Innovationen aus gesehen, handelt es sich dabei um die Förderung der Bedingungen, unter denen “Innovationen” in diesem eingeschränkten Sinne auf nachhaltige Weise entstehen können.

Häufig ist die Generierung von Neuerungen, der Aufbau eines “Generators für innovative Projekte” wichtiger als die lineare Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und der Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt.

Begriffe, die das Gegenbild zur herrschenden technisch-wissenschaftlichen und marktökonomischen Sichtweise, zur Stärkung der Marktfähigkeit bezeichnen, sind “Kooperation” und “Kooperationsfähigkeit”. Damit sind nicht herkömmliche Formen gemeint, sondern solche, die an bestimmte Projekte und Vorhaben geknüpft sind und die sich mit diesen selbst verändern, also organisatorische und geschäftliche Verbindungen, die sehr viel flexibler als überkommene Kooperationsformen sind. Vor allem aber schließen sie Konkurrenz nicht aus. Im Gegenteil: Die Fähigkeit, Kooperationsverhältnisse einzugehen, die “Kooperationsfähigkeit”, kann für Betriebe, für Arbeitsgemeinschaften und für Bündnisse von Betrieben mit anderen Institutionen, z. B. mit wissenschaftlichen Einrichtungen, und für ganze Regionen ebenso wie für Regionenbündnisse ein wesentlicher Konkurrenzvorteil sein. Die entsprechenden Schlagworte lauten: “Kooperation in der Konkurrenz” oder “Konkurrenz in der Kooperation”. Entscheidend ist, dass die Konkurrenz der Akteure weder innerhalb der Regionen noch im Verhältnis zwischen den Regionen das einzig vorherrschende Prinzip sein darf.

So werden z. B. “innovativ” im Sinne der “Generierung” von Innovationen:

- Strategien zur Verbesserung der öffentlichen Information und zur Verbreitung von Informationen über neue Ideen und innovative Vorhaben,
- Strategien des “funding”, der politischen und finanziellen Unterstützung von innovativen Entwicklungsvorhaben jenseits der staatlichen Förderprogramme,
- Strategien, die Innovationen durch die Zusammenarbeit von Akteuren und Institutionen, durch Partnerschaften und Allianzen fördern,
- Strategien, die Innovationen durch institutionellen Wettbewerb fördern in Fällen, in denen wirtschaftlicher Wettbewerb nicht ausreicht, um Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen oder zu beschleunigen und in denen eine breiter angelegte Konkurrenz erforderlich ist, z. B. durch die Gestaltung eines neuen politischen und institutionellen Rahmens für den Wettbewerb um neue Entwicklungswege zwischen Regionen oder regionalen Institutionen. (Vergl. “The Budapest Declaration” ... 2002 S. 5)

Das Wohlergehen einer Region hängt nicht ausschließlich von ihrer Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen Regionen im kapitalistischen Sinne ab. Ebenso wenig, wie "Arbeit" und "Kompetenz" nicht ausschließlich den Charakter von Lohnarbeit und Berufstätigkeit annehmen müssen. Wir wollen im Rahmen dieser Studie auch einen Beitrag zur Auseinandersetzung über die derzeitigen "Bewertungen" von bezahlter Arbeit und unbezahlter Arbeit sowie unbezahlten Tätigkeiten leisten. Damit ist ein großes praktisches Engagement verbunden, aber auch das Bestreben, theoretische Beiträge zu entwickeln. Es geht uns um die Diskussion über eine Neubewertung und Neuverteilung von Arbeit. Unsere sich verändernde Arbeitsgesellschaft ist dringend auf Innovationen angewiesen, die sich nicht nur auf neue Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf neue soziale Beziehungen und Strukturen beziehen. Kontinuierliches Lernen, um sich an Veränderungen anzupassen, aber auch, um mitgestalten zu können und handlungsfähig zu bleiben, bedarf neuer Formen der Unterstützung. Offene Entwicklungsprozesse und dynamische gesellschaftliche Veränderungen werden von "innovationsfähigen" Menschen in "innovationsfähigen" sozialen Zusammenhängen vorgenommen. Sie müssen, da die alten Sicherungssysteme mit den Veränderungen ihre Funktionen verlieren, flankiert werden durch neue, dynamische Formen der sozialen Absicherung der Menschen, sonst entsteht Angst, und Angst macht starr und unbeweglich. Angst behindert die Innovationsfähigkeit.



## 2 Methodisches Vorgehen

### 2.1 Klärung der Untersuchungsgegenstände

Zunächst geht es in der Studie um ein Verständnis der Begrifflichkeiten. Gerade die Begriffe “Innovation” und “Innovationsfähigkeit” unterliegen einem starken Bedeutungswandel bzw. werden oft unterschiedlich verstanden. Das bezieht sich sowohl auf den historischen Aspekt als auch auf unterschiedliche Sichtweisen, die sich an unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Standorten festmachen lassen. Obwohl “Innovation” ähnlich wie “Lernen” und “Entwicklung” heute in aller Munde ist, gibt es sehr verschiedene Auffassungen und einen sehr unterschiedlichen Gebrauch dieser Begriffe, zumindest wenn man die Literatur und Veröffentlichungen heranzieht. Gleichwohl gibt es eine Basis des Verstehens, in Diskursen und im Gespräch kann man mit diesen Begriffen durchaus umgehen, ohne allzu große Missverständnisse zu produzieren.

Dennoch soll auf das Verständnis der Sachverhalte, das in den Begriffen zum Ausdruck kommt, auf ihren Gebrauch und auf die Frage, wie sie gemeinhin verstanden werden, in dieser Studie eingegangen werden. Das soll zunächst in einem “historischen” Abriss geschehen, dann aber soll auch versucht werden, die gesamte Komplexität, die durch die Begriffe Innovation und Innovationsfähigkeit heute erfasst werden kann, darzustellen und so weit wie möglich zu ordnen.

Gebrauch und Verständnis der Begriffe sollen dann noch einmal durch die Auswertung der Interviews zumindest beispielhaft aufgezeigt werden.

Nach der “Begriffsklärung” geht es um die Fragen, warum Innovation heute eine derartige Bedeutung hat und welche gesellschaftlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse diesem Bedeutungswandel zugrunde liegen.

Im nächsten Schritt werden Modelle vorgestellt, die Innovationsprozesse überschaubar machen sollen, und es wird überlegt, wie Innovation als System betrachtet werden kann.

Daran schließen sich Erläuterungen dazu an, wer welches Innovationsverständnis hat, welche Interessen dieses jeweilige Verständnis widerspiegelt und welche Alternativen es zu dem vorherrschenden Verständnis gibt.

Wichtig ist weiter eine Klärung des Zusammenhangs von individuellen Kompetenzen und gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit: Was heißt Innovationsfähigkeit auf individueller Ebene?

In den folgenden beiden Kapiteln soll dann über die Bedeutung des sozialen Umfelds als Raum für die Ausbildung von Innovationsfähigkeit nachgedacht werden. Daran anschließend wird dann der Zusammenhang von Lernen und Innovation unter besonderer Beachtung des Lernens im sozialen Umfeld beschrieben.

Die Auswertung der Interviews ergibt Beispiele für “innovative Persönlichkeiten” sowie für Innovationsprozesse auf unterschiedlicher Ebene. Diese Auswertungen können die zuvor angestellten Überlegungen untermauern oder auch wieder in Frage stellen.

## **2.2 Erkenntnisleitende Fragestellungen**

Welchen Bedeutungswandel haben die Begriffe Innovation und Innovationsfähigkeit bis heute erfahren?

Warum und wie hat sich die Bedeutung von “Innovation” im Lauf der Geschichte geändert?

Was wird unter den Begriffen Innovation, Innovationsfähigkeit heute verstanden?

Wie können “Innovation” und “gesellschaftliche Innovationsfähigkeit” als System oder Struktur verstanden werden und wie lässt sich dieses Gesamtsystem “Innovation” beschreiben bzw. welche Komponenten des “Systems Innovation” lassen sich darstellen?

Wie umfassend muss “Innovation” heute definiert werden, damit dann Aussagen über Innovationsfähigkeit auf individueller, organisationaler und regionaler Ebene getroffen werden können?

Gibt es Modelle für Innovationsprozesse? Wie lässt sich Innovationsfähigkeit in diesen Prozessen identifizieren?

Was bedeutet “individuelle Innovationsfähigkeit”? In welcher Beziehung steht sie zu gesellschaftlichen Innovationsprozessen?

Welchen Beitrag leistet das soziale Umfeld, Lernen und Arbeiten in den Bereichen außerhalb regulärer Erwerbsarbeit für den Erhalt und die Entwicklung von “Innovationsfähigkeit”?

Wie lässt sich der Erhalt und die “Herausbildung” von “Innovationsfähigkeit” unterstützen?

Wie ein roter Faden ziehen sich die folgenden Fragen durch die gesamte Erörterung:

Wie spiegeln sich gesellschaftliche Interessenwidersprüche in unterschiedlichen Auffassungen von Innovation?

Welche Haltungen zu den Phänomenen lassen sich identifizieren, die heute "Innovation" nötig machen?

## **2.3 Arbeitsschritte**

Zunächst wurden intensive Gespräche mit Beratern und Weiterbildnern, mit unterschiedlichen Akteuren im Bereich unbezahlter Arbeit, mit Kollegen und Kolleginnen bei tamen. und mit Klein- und Kleinstunternehmern über die Bedeutung und das Verständnis von Innovation geführt. Diese Gespräche wurden nicht aufgezeichnet, sondern nur handschriftlich als Gesprächsnotizen festgehalten. Sie dienten einer Orientierung, der Suche nach geeigneten Interviewpartnern, der Suche nach relevanten Fragen und der Ordnung und Strukturierung des Themas.

Die Interviewpartner wurden also nicht nach einem Zufallsprinzip ausgewählt, sondern in den erwähnten Gesprächen wurde auch nach Personen gefragt, die als besonders innovativ gelten und im sozialen Umfeld ebenfalls engagiert sind. Solche Personen wurden dann für die Interviews gewonnen. Zweck der Interviews war es also, erste Raster für die Beschreibung und Erfassung von "Innovation" und "Innovationsfähigkeit" zu erhalten. Es ging nicht darum, empirisch abgesicherte Erkenntnisse zu gewinnen. Begleitend wurde eine kleine Literaturrecherche mit Hilfe des Internets gestartet. Über den gesamten Zeitraum der Studie wurde immer wieder Literatur herangezogen. Diese Recherche diente lediglich einem Überblick, es gab keine ausreichenden Ressourcen, auch nur annähernd einen vollständigen Überblick zu bekommen oder gar die Literatur durchzuarbeiten.

Aus den ersten Gesprächen und ersten Literaturrecherchen wurde dann ein Fragebogen erstellt, der als Leitfaden für die Interviews diente. Insgesamt wurden neun Interviews geführt, über Tonband aufgezeichnet verschriftlicht und dann nach bestimmten Fragestellungen zur innovativen Persönlichkeit und zu ihren jeweiligen Innovationsfeldern ausgewertet:

1. Wer wird warum zum innovativen Akteur?
2. Warum und für wen wird der innovative Akteur tätig?
3. Mit wem und in welchen Funktionen wird der innovative Akteur tätig?

4. Wie sieht der innovative Akteur den Innovationsprozess in dem Feld, in dem er agiert?
5. Welches Verständnis haben die Befragten von Innovation?
6. Welches Verständnis haben die Befragten von Innovationsfähigkeit?
7. Wie sehen die Befragten fördernde und hemmende Bedingungen für Kreativität und Innovation und welche individuellen Eigenschaften werden dazu genannt?

Die subjektiven Aussagen wurden unter diesen Fragestellungen in einem ersten Schritt geordnet und interpretiert. In einem zweiten Schritt wurde das Material systematischer betrachtet und unter folgenden Schwerpunkten ausgewertet:

1. gesellschaftliche Systeme und Teilsysteme, in denen die Individuen leben und die objektiv Handlungsmöglichkeiten bieten;
2. soziale Strukturen und soziale Einheiten in diesen Teilsystemen, in denen die Individuen tätig sind;
3. die Individuen selbst, ihre Haltungen und Verhaltensweisen;
4. Lebensgeschichte der Individuen, aus der ihre Haltungen und Grundauffassungen erwachsen sind;
5. Selbstsicht des Individuums und seine Sicht auf die anderen;
6. Rollen und Funktionen, die ihnen von außen zugewiesen werden;
7. Wechselspiel zwischen den Individuen und der "Innovationssituation".

Danach wurden Schlussfolgerungen zur Förderung der Innovationsfähigkeit auf individueller und regionaler Ebene gezogen, die im Kapitel 9 dargestellt sind.

Schließlich werden offene Fragen benannt und Vorschläge gemacht für eine systematische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Kompetenzentwicklung im sozialen Umfeld mit der Innovationsfähigkeit von Individuen, Institutionen und Regionen. Kompetenzentwicklung erscheint hier einerseits als integrierter Bestandteil regionaler Entwicklungs- und Innovationsprozesse, in denen Betriebe mit Akteuren und Institutionen aus dem sozialen Umfeld zusammen arbeiten. Andererseits sind Kompetenzen, wie sie unter dem Begriff "Innovationsfähigkeit" zusammengefasst sind, die Voraussetzung für Innovation und Entwicklung. Im Kern der vorgeschlagenen systematischen Untersuchung steht die Erfassung dieses Wechselspiels in Modellen regionaler Entwicklungs- und Innovationsprozesse.

### **3 Innovation und Innovationsfähigkeit**

In der vorliegenden Studie sollen Potentiale des “Lernens im sozialen Umfeld” für den Erhalt und die Entwicklung von “Innovationsfähigkeit” herausgearbeitet werden. Dazu muss zunächst erörtert werden, in welcher Weise sich die Begriffe “Innovation” und “Innovationsfähigkeit” unterscheiden. “Innovation” ist auf der dinglichen Ebene zu verorten, sie charakterisiert neuartige Produkte, Leistungen und Strukturen, also beschreibbare Objekte. “Innovationsfähigkeit” umfasst dagegen Eigenschaften von Individuen, Gruppen, Unternehmen und Organisationen sowie von größeren sozialen Zusammenhängen wie Regionen, die als handelnde Subjekte aufgefasst werden können. Diese Eigenschaften werden bezogen auf die Fähigkeiten, die dazu beitragen, Innovationen zu generieren, “herzustellen”, zu implementieren, aufzugreifen und/oder umzusetzen.

Dafür ist es zunächst notwendig, den Wandel der gesellschaftlichen Verhältnisse zu charakterisieren, durch den “Innovation” und “Innovationsfähigkeit” einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren haben, um dann auf die Begrifflichkeit und das allgemeine Verständnis von “Innovation” und “Innovationsfähigkeit” einzugehen.

Schließlich soll geklärt werden, was unter “Innovationsfähigkeit” auf individueller Ebene zu verstehen ist.

#### **3.1 Historischer Charakter des Innovationsbegriffs**

Wenn von Innovationen in der Geschichte die Rede ist, werden unter diesem Begriff meist technische Erfindungen bzw. naturwissenschaftliche Entdeckungen verstanden. Meistens können auch die dazugehörigen “Erfinder” oder “Entdecker” sowie der Zeitpunkt der Entdeckung bzw. Erfindung benannt werden, z. B. 250 v. Chr. Hebelgesetz – Archimedes, 1440 Buchdruck – Gutenberg, 1833 Telegrafie – Gauß/Weber, 1883 Benzinmotor – Benz, 1939 digitaler Computer, 1947 Transistor, 1958 Laser etc. Auch heute noch werden im allgemeinen Verständnis und Sprachgebrauch Innovationen in der geschichtlichen Betrachtung mit einzelnen und benennbaren Ergebnissen gleichgesetzt.

Wird aber nach “aktuellen” Innovationen gefragt, werden diese eher mit “Entwicklungen” oder “Produkten” verbunden, die sich keinen Einzelpersonen mehr zuordnen lassen, allenfalls großen Firmen oder gar einer gesamten

Branche. Keiner hat die Namen der “Erfinder” der CD oder DVD im Kopf, allenfalls weiß man, welche Firma dieses Produkt und das zugehörige Equipment als erste auf den Markt gebracht hat. Das macht deutlich, dass zwar die Vorstellung, was Innovation ist, in der allgemeinen Öffentlichkeit immer noch geprägt ist von benennbaren Produkten oder Leistungen, der Prozess von der Idee zur Innovation, vom “Erfinder” zur sichtbaren “Erfindung” in der Regel jedoch für Externe nicht mehr nachvollziehbar ist.

Die sichtbare Innovation ist also nur die Spitze eines Eisbergs. Wer über Innovationsfähigkeit sprechen oder schreiben will, muss sich mit dem Innovationsprozess oder einem gesamten Innovationssystem beschäftigen. Das wird in den heute gängigen Vorstellungen bzw. Definitionen von Innovation auch deutlich:

In Anlehnung an die von der OECD im Frascati-Handbuch vorgeschlagene Definition handelt es sich bei Innovationen um die Umsetzung von Ideen in

- neue oder verbesserte käufliche Produkte oder Dienstleistungen,
- operationelle Verfahren in Industrie und Handel,
- eine neue Form sozialer Dienstleistung.

Innovationen sind in dieser Diktion Neuerungen, die sich als Produkt oder auch als neuartige Dienstleistung auf dem Markt behaupten können. Von Innovation wird also in diesem Fall erst dann gesprochen, wenn sie sich als Produkt materialisiert hat bzw. als Ware oder Dienstleistung auf dem Markt erscheint bzw. eine Verbesserung von Verfahren zur Herstellung dieser Produkte und Leistungen darstellt. Allerdings steckt in dieser Definition auch der Prozesscharakter von Innovation: Es geht um die *Umsetzung* von Ideen oder Entdeckungen.

Angemerkt sei hier, dass auch bei der Innovation als Ergebnis eines Prozesses unterschieden werden kann zwischen radikaler Innovation und progressiver Innovation. Radikale Innovation bedeutet ein gänzlich neues Produkt, eine neuartige Dienstleistung oder ein neues Verfahren, also einen Bruch (z. B. zwischen Schallplatte und CD oder die Einführung eines neuen Impfstoffs). Progressive Innovation bezeichnet die schrittweise Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen oder Verfahren – also beispielsweise die Erhöhung der Taktrate oder der Kapazität von Mikroprozessoren. Weiterhin müssen Innovationen nicht unbedingt neue Produkte oder Leistungen sein, sondern können sich auch aus neuen Kombinationen bekannter Elemente oder neuen Verwendungsarten ergeben. Eine inkrementelle Innovation geht mit relativ kleinen, schrittweisen Änderungen einher, die sich weitgehend in das Gefüge von Kundenbeziehungen (inkrementelle Produktinnovation) und

der Produktions- und Arbeitsorganisation (inkrementelle Prozessinnovation) integrieren lassen. Eine inkrementelle Innovation kann vorrangig auf Kostenreduktion oder aber auf die Entwicklung höherwertiger Produkte abzielen. Dagegen zeichnen sich radikale Innovationen durch Quantensprünge in der Entwicklung vollständig neuer Märkte und Kundenkreise sowie neuer Herstellungsverfahren und neuer Formen der Arbeitsorganisation aus (Becker/Vitols 1997, S. 256; Hellmer u. a. 1999, S. 18).

Innovationen stellen Neuerungen dar, die allerdings einen Bezugsrahmen brauchen: Für wen und in Bezug auf was ist das eine Neuerung? Zunächst ist es wichtig, die Frage: "Für wen?" zu beantworten. Neuerungen kann es für folgende "Ebenen" geben: Individuum – Organisation – Sozialräume (Gemeinde, Kreis, Region, Bundesland, Land, Ländergemeinschaft oder auch Welt).

Innovationen sind in Relation zu diesen Ebenen – Individuum, Organisation oder sozial-räumlicher Bereich – zu bestimmen: Was für das eine Unternehmen innovativ ist, kann für andere schon längst Standard sein (z. B. bestimmte Produktionsverfahren, neue Managementmethoden, Teamarbeit etc.). Ein Regionalmanagement ist für viele Regionen z. B. in Österreich schon eine Selbstverständlichkeit, in Deutschlands Regionen meistens eine absolute Neuerung. Allerdings ließe sich gerade an diesem Beispiel sehr gut nachweisen, dass Innovationen "endogene" Rahmenbedingungen benötigen, die flexibel genug sind, um Neues auch zuzulassen und zu fördern. Hinderliche und verhärtete Rahmenbedingungen lassen selbst die besten Innovationen oftmals scheitern.

Es gilt, zu erkennen, dass Innovationen in einem Feld allein nicht oder nur schwer zum Tragen kommen können. Die umliegenden Bereiche, die in Wechselwirkung mit dem Innovationsfeld stehen, müssen sich ebenfalls entwickeln. Innovationen brauchen daher genügend Zeit, damit sie sich entfalten können.

Innovation wird meist eingeschränkt auf die "bewussten Versuche, Vorteile durch neue Veränderungen zu schaffen" (West 1999, S. 14). Innovation ist damit positiv belegt: Es muss sich um Verbesserungen handeln oder es müssen sich Vorteile ergeben, wenn wir von Innovation sprechen. Hier ist zu fragen: Für wen?

Innovationen werden in der Regel subjektiv definiert. Hier ließen sich zahlreiche Beispiele anführen. Man muss sich nur den militärischen Bereich – das "Phänomen" des Wettrüstens – vor Augen halten, um die unterschiedlichen Interessenlagen vor sich zu sehen. An diesem Beispiel wird erkennbar, dass



in Bezug auf positive und negative Wirkungen bzw. auf Vor- und Nachteile Innovation im Kontext komplexer und sich entwickelnder Systeme gesehen werden muss. Es scheint zunächst relativ klar zu sein, wer Vor- bzw. Nachteile aus Innovationen im militärischen Bereich bezieht. Es gibt weiterhin viele, auch durchaus positive “Ausstrahlungen” von Ergebnissen aus der militärischen Forschung in den Alltagsbereich, Anstöße für die Verbesserung oder auch Neueinführung von Produkten. Andererseits gibt es jedoch auch “Altlasten” für diejenigen, die ursprünglich Vorteile aus den militärischen Innovationen hatten. Die Entsorgung atomarer Sprengköpfe, die Lagerung atomaren Abfalls und die Verseuchung ganzer Regionen durch die militärische Forschung sind hinreichend bekannt.

Innovationen können unterschiedliche *Innovationsbereiche* betreffen, von denen in der OECD-Definition nur Produkte und Dienstleistungen benannt sind (soziale Dienstleistungen werden hier mit subsumiert; die Unterscheidung von käuflichen oder z. B. vom Staat bereitgestellten Dienstleistungen wird hier nicht vorgenommen). *Neue Produkte* und *Dienstleistungen*, die auf dem Markt Erfolg haben, stehen im Vordergrund des allgemeinen Verständnisses von Innovation. “Innovativ” ist, was auf dem Markt sichtbar wird. Damit sind einerseits die Ergebnisse der nachfolgend beschriebenen Innovationsbereiche benannt, andererseits bauen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen auf ihnen auf, sie bilden letztendlich die Grundlagen für Innovationen in diesen Bereichen.

*Prozess- oder Verfahrensinnovationen* beziehen sich auf die Neuerungen in der Entwicklung und Herstellung von Produkten und Dienstleistungen, sie können alle “Produktions”-Prozesse von der Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb und zur Kundenbetreuung umfassen. Einige Autoren begreifen diesen Bereich als primär: “Innovation ist die Einführung neuer und besserer Arbeitsweisen. Dies ist die einfachste Definition.” (West 1999, S. 14)

Innovationen können aber auch die Strukturen, die organisationalen Bedingungen oder auch die materiellen und technischen Rahmenbedingungen betreffen. Gerade heute sind *Strukturinnovationen* die entscheidenden Neuerungen, wenn es um die Bewältigung neuartiger Anforderungen geht.

*Soziale Innovationen* beziehen sich auf das Zusammenwirken der Menschen für die Erstellung von Produkten oder das Erbringen von Leistungen, für das gemeinsame Erarbeiten von Zielen und die Umsetzung von Vorhaben. Die Art und Weise dieses Zusammenwirkens, das gegenseitige Erkennen der jeweiligen Potentiale und deren Anerkennung kann durchaus qualitativ sehr



unterschiedlich sein, die Zusammenarbeit kann sich damit erheblich verbessern. (Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft 2000, S. 11 ff.)

Bei dieser Differenzierung von “Innovationsbereichen” muss klargelegt werden, dass keiner dieser jeweiligen “Typen” für sich alleine steht, sondern sie spiegeln Gesichtspunkte jeder Innovation wider. Wir haben es nicht mit nebeneinander stehenden unterschiedlichen Innovationsprozessen zu tun, sondern diese Innovationstypen bilden ein System von Wechselwirkungen bzw. stellen Foki bzw. unterschiedliche “Seiten” der Innovation dar. Es gibt keine Produktinnovation ohne Prozessinnovation, jede strukturelle Innovation führt zur Veränderung von Verfahren und Prozessen und spiegelt sich in einem neuen sozialen Miteinander wider. Allerdings kann jedoch einer dieser Foki im Vordergrund stehen bzw. das primäre Ziel der “Innovatoren” sein.

### **3.2 Innovation als System**

Berücksichtigt man sowohl die verschiedenen Stufen eines Innovationsprozesses als auch die unterschiedlichen Innovationsbereiche oder -typen, die alle miteinander in Wechselwirkung treten können bzw. sich gegenseitig bedingen und beeinflussen, so muss Innovation als ein komplexes System verstanden werden. Damit können diverse Systemkomponenten und -funktionen unterschieden werden. Wenn es um den Erhalt oder die Entwicklung von “Innovationsfähigkeit” geht, muss deutlich werden, wo im System Ansatzpunkte dafür zu finden sind und auf welche Art und Weise dieses System zu beeinflussen ist.

Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen – Erfahrungen, Wissen, Kenntnissen, Beziehungen, personalen Kompetenzen (Neugierde, hohes Selbstbewusstsein, Überzeugungskraft, Beharrlichkeit, Experten-, Spezialistenwissen oder breite Kenntnisse, Fähigkeit zum Einordnen in andere Beziehungen etc.) – arbeiten heute zusammen, wenn es um die “Erfindung”, Entwicklung und Einführung von Neuerungen geht. Da in der Regel heute Innovationen auf zumeist sehr komplexen Kooperationen beruhen, spielt das Management dieser Zusammenarbeit eine immer größere Rolle. Dieser Gesichtspunkt führt zu der Einsicht, dass Kooperationen und eine koordinierte Zusammenarbeit bzw. der Austausch von Kompetenzen Voraussetzung für das Entstehen von Innovationen sind. Das bedeutet, dass netzwerkartige Strukturen, in denen Erfahrungsaustausch stattfindet, in denen effektiv Informationen gemeinsam bearbeitet und Wissen vermittelt werden kann, in denen Vertrauen entsteht und damit Grundlagen für kooperative Arbeit gelegt werden, förder-

lich für das Entstehen von Innovation sind. Die technischen Neuerungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, die die Effektivität solcher Netzwerke drastisch erhöhen und "alte" Hemmnisse wie Entfernungen und Zeit vermindern, führen zu einer enormen Zunahme an Innovationen.

"In der Netzwerkforschung wird betont, dass Innovationsprozesse nicht ausschließlich durch Organisationen hervorgebracht werden. Zahlreiche komplexere Produkte und Verfahren lassen sich nur in der Kooperation von verschiedenen Unternehmen, Forschungsinstituten und politischen Stellen durchsetzen. Solche Innovationsnetzwerke können definiert werden als vertrauensbasierte, durch gemeinsame Leitbilder stabilisierte Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen, Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, politisch-administrativen Instanzen und den (prospektiven) Anwendern. Solche Beziehungen können zum einen die Rekombination technischen Wissens und die Entwicklung und gesellschaftliche Einbettung neuer Technologien erleichtern (Variation). Zum anderen können Netzwerke auch die Innovationsdynamik von Unternehmen blockieren (Restabilisierung). Solche Verriegelungseffekte wurden am Beispiel des Ruhrgebiets beschrieben. Gerade erfolgreiche Netzwerke neigen dazu, sich von ihrer Umwelt abzukapseln." (Heidenreich 1999)

### **3.3 Entstehung von Innovationen**

"... müssen Innovationen heute anders gefasst werden als es noch die gängige und vorherrschende Auffassung nahelegt.

Bisher wurde die Hervorbringung von Innovationen auf drei Arten erklärt:

- Durch außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeiten, die eine Neuerung gegen alle Widerstände durchsetzen (Schumpeter)
- Durch den Wandel der Nachfrage ("demand-pull"-Ansätze): Unternehmen greifen veränderte Präferenzen der Kunden auf und bieten neue Produkte an.
- Durch eine autonome technologische Entwicklung, die gewissermaßen von außen wirtschaftliche Innovationsprozesse erzwingt ("technology-push"-Ansätze)". (Heidenreich 1999)

"In jedem Fall wurde in der klassischen Diskussion Innovation als externe Größe behandelt, in neueren, v. a. evolutionstheoretischen Ansätzen, werden die endogenen Faktoren von Innovation stärker beachtet. "Der Wandel von

Produkten und Verfahren wird als Ergebnis inhärenter Veränderungsdynamiken, gesellschaftlicher Selektionsprozesse und immanenter Beharrungs- und Stabilisierungsmomente erklärt – und nicht mehr nur durch die passive Anpassung an externe Veränderungen. Neben externen Veränderungen werden auch organisatorische und gesellschaftliche Regulationsstrukturen einbezogen”. (Heidenreich 1999)

“In dreierlei Hinsicht unterscheiden sich solche Analysen von den klassischen, gleichgewichtstheoretischen Erklärungen von Innovationen:

- durch den zentralen Stellenwert, der technischen und organisatorischen Kompetenzen beigemessen wird. Die evolutionäre Theorie wendet sich gegen die rationalen, vollkommen informierten Akteure, die in neoklassischen Modellen unterstellt werden. Stattdessen wird auf die relativ stabilen Routinen hingewiesen, in denen sich die Erfahrungen und die Lerngeschichte von Individuen, Organisationen, Professionen und wissenschaftlichen Disziplinen verkörpern. Solche Regeln und Routinen übernehmen die Rolle, die Gene bei der biologischen Entwicklung haben;
- durch die Betonung von Pfadabhängigkeiten und Verriegelungseffekten: Die Weiterentwicklung und die Auswahl neuer Produkte und Technologien erfolgt pfadabhängig, da Unternehmen und Professionen auf bisher akkumulierte Wissensbestände zurückgreifen. Dies bedeutet zum einen, dass erfolgreiche Unternehmen und Regionen vermutlich auch in Zukunft erfolgreich sind, da sie von bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen profitieren können. Dies wird als “increasing returns” bezeichnet. Zum anderen aber können sich Unternehmen ebenso wie technologische Gemeinschaften und Regionen in Sackgassen hineinmanövrieren, aus denen sie später nur schwer herauskommen;
- durch den zentralen Stellenwert von Institutionen. Hierunter verstehen wir die ‘Spielregeln einer Gesellschaft ... die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion’ (North 1992). Innovationen sind nicht ausschließlich das Ergebnis rationaler Kalküle. Sie werden vielmehr von inner- und zwischenbetrieblichen Austausch- und Aushandlungsprozessen geprägt; dies spricht für eine Soziologisierung der Innovationsforschung.

Festgehalten werden kann, dass evolutionstheoretische Ansätze die Bedeutung akkumulierter Kompetenzen, die Pfadabhängigkeit von Innovationsprozessen die institutionelle Prägung von Innovationen in den Mittelpunkt stellen.” (Heidenreich 1999)

Ähnliche Überlegungen werden im Zusammenhang mit technisch-wissenschaftlichen Innovationen angestellt. Zunächst steckt in der Bezeichnung des

Menschen als Homo faber die Tatsache, dass dieser in seiner natürlichen Ausstattung an Organen und Instinkten nur begrenzt in seiner Umwelt überlebensfähig ist, jedoch dazu fähig ist, sich Werkzeuge zu erschaffen, mit denen er sich besser seiner Umwelt anpassen kann. Mit dieser Fähigkeit ist der Mensch jedoch auch in der Lage, aus der nicht-menschlichen Natur herauszutreten und sich seine Welt durch technische Innovationen zu gestalten. Er schafft sich seine Welt als so genannte Leonardo-Welt. Zunächst gibt es einen Zweck, ein Ziel, einen Bedarf, der die Suche nach neuen Lösungen, nach technischen Entwicklungen und damit Innovationen induziert. In der arbeitsteiligen Industriegesellschaft haben sich jedoch technische Entwicklung und Forschung organisatorisch von der Verwendungsebene getrennt. Es werden technische Handlungsoptionen realisiert, die dann den "Verbrauchern" bzw. den Unternehmen zur Verfügung stehen. "Die Mittel-Zweck-Beziehung wird umgekehrt, die Suche nach wirksamen Mitteln ist verselbständigt." (Riederer 1999)

Im Zusammenhang mit Innovation müssen verwandte Begriffe und ihr Verhältnis zum Innovationsbegriff geklärt werden.

### *Kreativität*

Kreativität wird als Eigenschaft von Individuen angesehen. Kreative Individuen oder die Kreativität von Individuen kann in Innovationsprozessen eine große Rolle spielen, insbesondere zu Beginn eines Innovationsprozesses, wenn es um die Implementierung eines Vorhabens geht. Im Verlauf von Innovationsprozessen ist Kreativität insbesondere dann gefragt, wenn Probleme gelöst werden müssen. Das kann in jedem Stadium eines Innovationsprozesses der Fall sein. Infolge dessen sind auch sehr unterschiedliche Formen von Kreativität gefragt.

### *Idee, neue Idee*

Neue Ideen sind eine Voraussetzung für den Beginn eines Innovationsprozesses. Sie reichen aber allein nicht aus; es geht darum, sie im weiteren Innovationsprozess umzusetzen.

### *Erfindungen*

Erfindungen sind ausgearbeitete komplexe Ideen. Für sie gilt das gleiche wie für Ideen: Die Erfindung ist in komplexen Innovationssystemen nur ein Faktor, die Rolle des Erfinders ist nur eine Rolle unter vielen. "Jemand, der etwas erfindet, muss seine Kreativität einsetzen. Kreativität ist eine fundamentale Eigenschaft des Menschen. Kreativität ist die Fähigkeit, Kenntnisse aus unterschiedlichen Erfahrungsgebieten zusammenzufügen, um damit neue

Ideen hervorzubringen. Kreativität ist nicht auf einige Auserwählte beschränkt – wie Künstler, Komponisten oder wissenschaftliche Genies. Sie ist ein fundamentaler Teil des menschlichen Daseins.“ (West 1999, S. 11)

### 3.4 Innovationsprozess

Der gesamte Innovationsprozess besteht aus:

1. kreativen Prozessen, die der Ideenfindung dienen (Vielfalt)  
Kommunizieren, Diskutieren
2. Ideen  
Umsetzung der Ideen
3. Innovation.

Diesen Prozess kann man, handelt es sich um die Hervorbringung neuer Produkte und Leistungen, weiter unterteilen. So besteht die Umsetzung der Ideen aus:

1. einer Idee  
Entwicklung der Idee, Bau oder Konstruktion eines Modells
2. einem Prototyp  
Produktionsplanung
3. einem serienreifen Produkt (einer Dienstleistung)  
Produktion  
Marketing, Markteinführung
4. der Vermarktung, Verbreitung  
Marketing, Verbreitung
5. der Nutzung, dem Gebrauch  
Gebrauchsanweisung, Wartung, Reparatur
6. der Rückführung in den Stoffkreislauf (nur bei Produkten)  
Vermeidung (z. B. durch Reparaturfreundlichkeit der Produkte)  
Wiederverwendung (z. B. Pfandflaschen, runderneuerte Reifen)  
Weiterverwendung (z. B. Scherben zu neuen Flaschen)  
Verwertung (z. B. Recycling, Altpapier zu Cellulosedämmstoffen)  
Entsorgung (z. B. thermische Umwandlung, Deponierung).

Folgende Prozesse können bei der Betrachtung des gesamten Lebenszyklus eines Produkts innovativen Charakter haben:

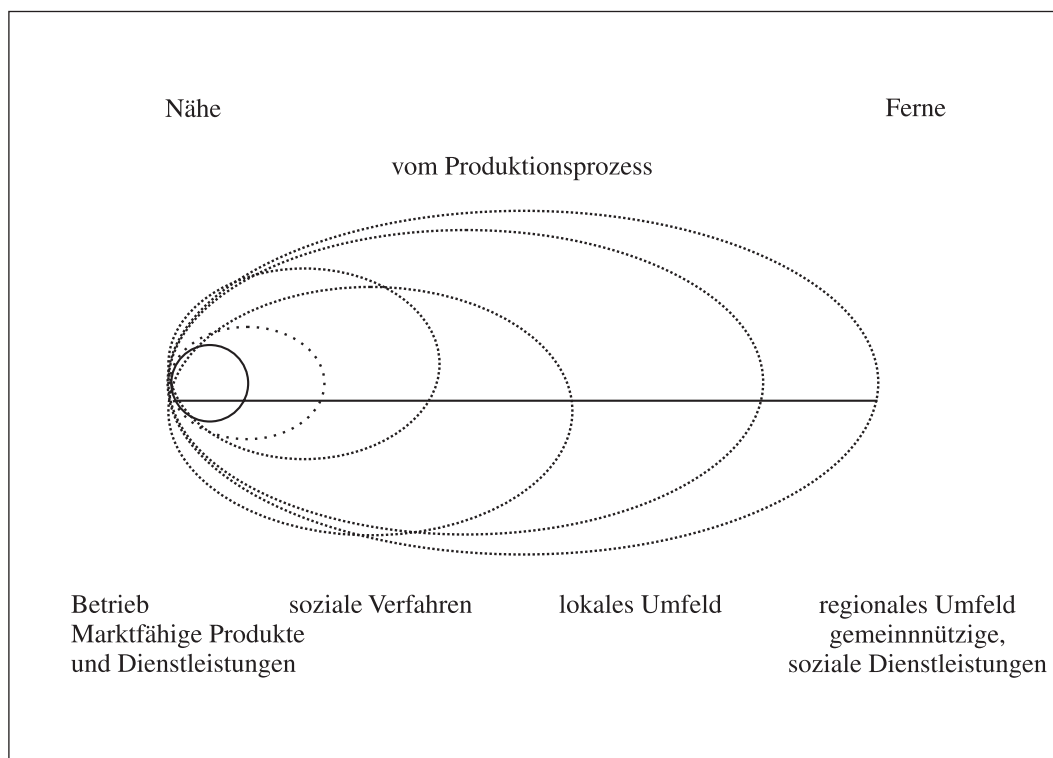
- Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (neue Produkte und Dienstleistungen),

- Prozess- oder Verfahrensinnovationen (neue Arten der Herstellung und Rückführung in den Stoffkreislauf),
- Strukturinnovationen (neue Strukturen der Produktion oder der Rückführung in den Stoffkreislauf, z. B. Unternehmenskooperationen),
- Sozialinnovationen (neue Arten der sozialen Organisation, z. B. bei der Benutzung des Produkts [Car-Sharing oder Veränderungen der Lebensweise]).

Durch Übersicht 4 wird die Nähe oder Entfernung der Innovationsprozesse von der Wirtschaftstätigkeit gekennzeichnet.

### Übersicht 4

#### Das Zwiebelmodell der Innovation



Unterschieden werden z. B.

- Innovationsprozesse, die sich im Betrieb selbst abspielen (z. B. Einführung von Managementsystemen),
- Innovationsprozesse, die aus dem Betrieb heraustreten (z. B. Produkt- und Dienstleistungsinnovation)
- Innovationsprozesse, die die Kunden betreffen (z. B. Training der Belegschaft auf Kundenfreundlichkeit)
- Innovationsprozesse, die zu neuen Beziehungen zu anderen Unternehmen und zu Beziehungen mit Weiterbildungseinrichtungen führen (z. B. Unternehmenskooperationen und betriebliche Weiterbildung)

- Innovationsprozesse, die eine Kooperation mit staatlichen Einrichtungen und Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen der Region betreffen (z. B. Entwicklungskooperationen)
- Innovationsprozesse, die eine Kooperation mit kulturellen, sozialen oder politischen Partnern in der Region betreffen (z. B. Sponsoring)
- Innovationsprozesse, die mit der Bevölkerung der Region zusammenhängen, ohne dass eine Kundenbeziehung aufgebaut werden muss (z. B. Information über innovative Vorhaben, an denen die Bevölkerung beteiligt werden kann).

### 3.5 Innovationsfähigkeit

Welche Potentiale des “Lernens im sozialen Umfeld” für den Erhalt und die Entwicklung individueller “Innovationsfähigkeit” gibt es? Zu Beginn dieser Untersuchung muss die Frage beantwortet werden, was auf individueller Ebene “Innovationsfähigkeit” bedeutet bzw. was der Beitrag des sozialen Umfelds zum Erhalt und der Entwicklung der “Innovationsfähigkeit” von Individuen ist.

Damit werden zwei Aspekte angesprochen:

Zunächst werden Beiträge von Individuen für das Zustandekommen von Innovationen betrachtet. Dazu gehören Fähigkeiten, um neue Ideen zu entwickeln (Kreativität), andere von diesen Ideen zu überzeugen (Selbstbewusstsein, Überzeugungskraft etc.) und damit Innovationen anzustoßen, aber auch Leistungen und Funktionen in einem Innovationsprozess zu erbringen und zu übernehmen. Diese unterschiedlichen Fähigkeiten, die unter dem Begriff “Innovationsfähigkeit” gefasst werden, sollen im Verlauf der Studie noch eingehender erörtert werden.

Zum Zweiten spiegelt sich Innovationsfähigkeit im Individuum auch dadurch wider, dass es sich zu Neuerungen verhält und Haltungen zu veränderten Verhältnissen entwickelt, die mit “Innovation” verbunden sind. Diese Haltungen zu “Neuem” bilden die Grundlagen für eine erweiterte Handlungsfähigkeit, für die Entwicklung neuer Kompetenzen. In einem veränderten und adäquaten Verhalten als Folge von Neuerungen ist das Individuum ebenfalls “innovationsfähig”. “Innovationsfähigkeit” beinhaltet also eine aktive und eine reaktive Seite; sie bedeutet, dass Innovationen mitgestaltet werden können, aber auch, dass Individuen fähig sind, mit vorhandenen Innovationen umzugehen und sich in laufenden Innovationsprozessen “zurechtzufinden”.



Auf individueller Ebene wird Kreativität und Innovationsfähigkeit von einigen Autoren gleichgesetzt. Wir sind aber der Meinung, dass zur Innovationsfähigkeit noch andere Kompetenzen und Fähigkeiten gehören. Dabei handelt es sich z. B. um persönliche Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen oder Überzeugungskraft.

Wichtig sind in der vorliegenden Arbeit folgende Unterscheidungen: "Idee" bezieht sich auf die Sache an sich, sie beschreibt einen neuartigen Gedanken oder ein neuartiges Gedankengebäude. Mit "Kreativität" ist die grundlegende menschliche Eigenschaft benannt, die zur Entwicklung neuer Ideen führt. Kreativ sein können Individuen, Gruppen aber auch Organisationen. Mit "Innovation" wird auf die Umsetzung neuer Ideen in die Praxis Bezug genommen. Begriffe wie Innovationskraft, Innovationsfähigkeit etc. bezeichnen demnach Eigenschaften, die sich fördernd auf die Realisierung von neuen Ideen beziehen. Es gibt also keine Innovation ohne Kreativität und neue Ideen, aber sehr wohl kreative Menschen, die ständig neue Ideen ausspinnen, aber dabei trotzdem nicht sehr innovativ sind.

Zudem ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass mit Innovationen Vorteile oder Verbesserungen erreicht werden sollen. D. h. Innovationen sind in zweierlei Hinsicht kontextbezogen: Einerseits kann – wie schon erwähnt – für eine bestimmte Organisation eine Neuerung z. B. bezüglich der Arbeitsformen – Einführung von Gruppenarbeit – innovativ sein, was für andere schon lange Standard ist oder vielleicht sogar schon Vergangenheit. Andererseits bedeutet Innovation immer für den Kontext, auf den sie bezogen ist, eine Art von Verbesserung. Innovation ist damit ein positiv besetzter Begriff, keiner würde von Innovation reden, wenn Neuerungen Verschlechterungen brächten.

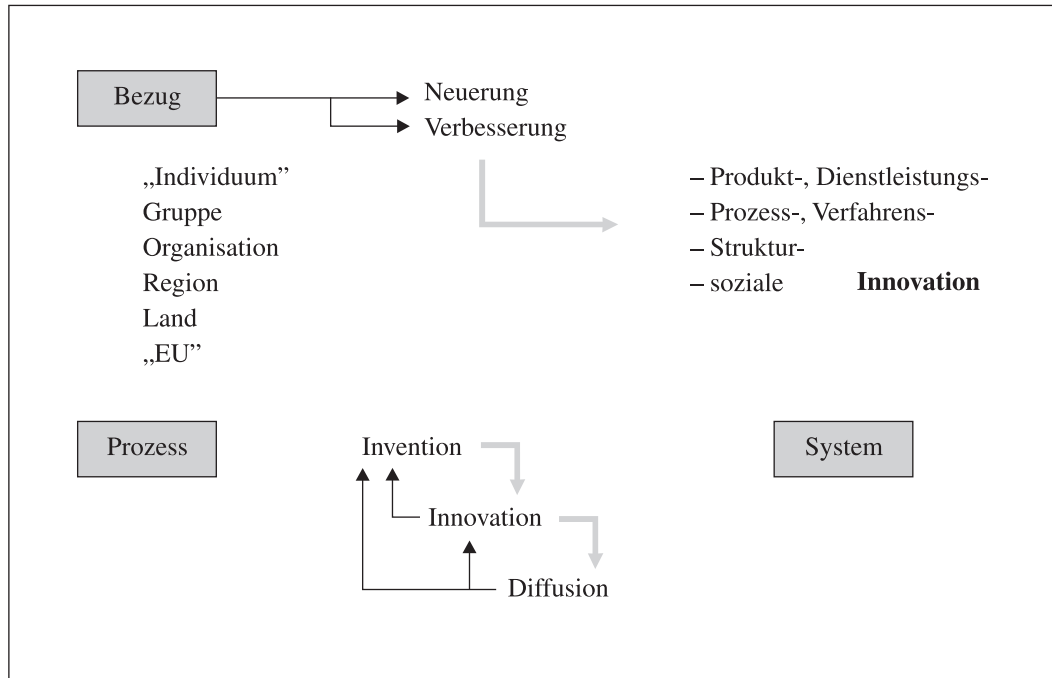
Um Innovationsfähigkeit so zu beschreiben, wie wir sie in dieser Studie verstehen, muss man sich vor Augen führen, dass die Innovation selbst Ergebnis eines komplexen Prozesses ist. An dessen Beginn steht die Kreativität einzelner Personen, Gruppen oder auch Organisationen. Durch Kreativität werden neuartige Ideen geboren und kommuniziert. Die Umsetzung dieser Ideen in die Praxis, d. h. das Hervorbringen neuer Produkte und Dienstleistungen, aber auch neuer Verfahren und Strukturen sowie neuer Umgangsformen und Beziehungen, bezeichnen wir als Innovation. (Vgl. Übersicht 5, S. 40)

"Innovationsfähigkeit" bedeutet, dass das jeweilige Subjekt in der Lage ist, eine Funktion in den jeweiligen Innovationsprozessen wahrzunehmen. Diese Funktion kann sehr unterschiedlich aussehen, je nachdem ob es sich um ein Individuum, eine Institution – wie z. B. einen Betrieb – oder eine Region handelt.



## Übersicht 5

### Innovationsverständnis



*Individuelle Innovationsfähigkeit:* Das Individuum besitzt die Fähigkeit und die Kompetenzen, eine Position in Innovationsprozessen wahrzunehmen oder eine konstruktive Haltung zu den Prozessen wahrzunehmen, von denen es berührt wird.

*Institutionelle Innovationsfähigkeit:* Eine Institution, z. B. ein Betrieb, ist in der Lage, allein oder in Zusammenarbeit mit anderen Personen oder Institutionen der Region Prozesse in all ihren Stadien zu beherrschen, oder in bestimmten Stadien zu beherrschen oder bestimmte Funktionen wahrzunehmen.

*Regionale Innovationsfähigkeit:* In der Region gibt es sowohl innovationsfähige Individuen als auch innovationsfähige Institutionen, die miteinander und mit weiteren Partnern kooperieren und auf diese Weise ihrer Innovationsfähigkeit eine neue Qualität geben.

## 4 Gesellschaftlicher Wandel und Innovation

Einzelne Innovationsprozesse bekommen ihre Richtungen und Wertigkeit durch den gesellschaftlichen und den politisch-ökonomischen Kontext, aus dem sie erwachsen, durch den sie ihre konkrete Gestalt bekommen und den sie durch ihre Ergebnisse beeinflussen. Folgende Gesichtspunkte sind für eine historische und soziologische Betrachtungsweise wichtig, die Innovationen in ihrem Zusammenhang charakterisieren will:

- die Gegenstände der Innovation,
- der gesellschaftliche Kontext und die Interessengebundenheit der Innovation,
- die politisch-ökonomische Formbestimmtheit,
- die Rolle des “Innovators”,
- die gesellschaftliche und soziale Bedeutung der Ergebnisse von Innovationen.

Es wird hier nicht möglich sein, diese Punkte systematisch abzuhandeln. Dennoch soll im Folgenden ein Blick auf den Wandel gesellschaftlicher Verhältnisse geworfen werden, die den Rahmen für Innovationstätigkeit – vorwiegend in Deutschland – dargestellt haben und darstellen. Zwei Feststellungen sollen vorab getroffen werden:

1. Die Geschichte des herrschenden Innovationsbegriffs ist Teil der Geschichte der herrschenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, des Kapitalismus. Je mehr die Akzeptanz der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse in Frage gestellt wird, um so deutlicher wird, wie sehr das auch für ein Verständnis von Innovation gilt, die auf die Ziele der Kapitalverwertung ausgerichtet ist. So sind z. B. in der Umweltdebatte in Umrissen neue Bezugssysteme für das Innovationsverständnis und für die Ziele von Innovation sichtbar geworden, die eine Ausrichtung an den Erfordernissen der Kapitalverwertung gesellschaftlich umstritten werden lassen. So werden z. B. in der Produktentwicklung Gesichtspunkte der Langlebigkeit, der Reparaturfreundlichkeit oder der Messung von Kosten und Qualitäten über den gesamten Lebenszyklus stärker berücksichtigt. Solche Maßstäbe werden auch für die Bedeutung von Innovation oder Innovationsfähigkeit immer wichtiger. Sie weisen in manchen Momenten über die Verhältnisse im Kapitalismus hinaus und in ihnen spiegeln sich neue Haltungen in der Gesellschaft gegenüber den kapitalistischen Verhältnissen.

Für eine systematische Geschichte der Innovation wäre es wichtig, nicht nur das “kapitalistische Innovationsverständnis” in seiner Entwicklung zu untersuchen, sondern auch die dazu im Gegensatz stehenden Auffassungen. Diese haben sich zwar in Abhängigkeit von der Entwicklung der herrschenden Wirtschafts- und Gesellschaftsform herausgebildet; sie haben aber mit dieser Einschränkung ihre eigene Geschichte.

2. Vorab können die wichtigsten Entwicklungsstadien des Kapitalismus in Deutschland als Rahmen für die Entwicklung der Bedeutung von Innovation gesetzt werden:

“War die Erste industrielle Revolution durch die Anwendung von Kohle und Dampfkraft gekennzeichnet, die den Ruin der traditionellen handwerklichen Produzenten nach sich zog, so beruhte die Zweite industrielle Revolution auf dem Verbrennungsmotor, dem Fließband und der betriebswirtschaftlichen ‘Arbeitswissenschaft’, verbunden mit einer sozialökonomischen Spaltung der Epoche in die Zeiten der industrialisierten Weltkriege und der fordistischen Nachkriegsprosperität. Die Dritte industrielle Revolution sollte ihre technologische Basis in der Elektronik und den ‘Informationswissenschaften’ haben...” (Kurz 2002, S. 707)

“Dabei lässt sich die jeweilige Qualität der drei großen industriellen Entwicklungsschübe hinsichtlich der Tätigkeit im kapitalistischen Produktionsprozess leicht kennzeichnen: Bestand der Hauptinhalt der ersten industriellen Revolution darin, menschliche Muskelkraft durch Maschinenkraft zu ersetzen, so lag das Charakteristikum der Zweiten industriellen Revolution darin, die im Maschinensystem tätige menschliche Arbeitskraft zu ‘rationalisieren’ oder gleichsam zu robotisieren. Das zentrale Merkmal der Dritten industriellen Revolution konnte es dann nur noch sein, die menschliche Arbeitskraft im industriellen Produktionsprozess überhaupt überflüssig zu machen, sie durch gesteuerte Automaten und Informationssysteme ‘wegzurationalisieren’.

Dafür waren im Wesentlichen zwei Innovationen maßgebend. Zum einen bedurfte es einer neuen Form von “Organisationswissenschaft”, die keine ‘Arbeitswissenschaft’ im Sinne Fords und Taylors mehr war, sondern eine “Steuerungswissenschaft” für technologisch-ökonomische Aggregate – also unabhängig von der menschlichen ‘Verausgabung von Nerv, Muskel, Hirn’, ganz abstrakt für die Regulation von systemischen ‘Abläufen’ aller Art. Diese fand sich ... in der Kybernetik ... (nach dem altgriechischen Wort für ‘Steuermannskunst’) ...” (Kurz 2002, S. 712)

“Zum anderen bedurfte es allerdings auch buchstäblich einer neuen Art von Maschine, um die Kybernetik überhaupt im großen Maßstab wirksam

zu machen und die Dritte industrielle Revolution auf den Weg zu bringen. Diese Maschine neuen Typs war der Rechenautomat, die elektronische Rechenmaschine, deren Entwicklung von Anfang an in engem Zusammenhang mit der Geburt der Kybernetik stand. Die Idee als solche und einfache Formen ihrer Ausführung sind sehr alt... All diese Optionen blieben in den Kinderschuhen stecken, weil es nicht genügend Speicherkapazität gab und die Geschwindigkeit der Rechenoperationen zu langsam war..." (Kurz 2002, S. 714–715)

"1948, zeitgleich mit Wieners Kreation der Kybernetik, gelang der entscheidende technische Durchbruch: In den Bell-Laboratorien erfanden die Ingenieure John Bardeen, Walter Brittain und William Shockley den Transistor – die "Nervenzelle des Informationszeitalters". 1956 bekamen sie dafür den Nobelpreis. ... Ende der 50er Jahre entstand schließlich durch die Integration mehrerer Transistoren der Mikrochip. Alle Grundelemente der mikroelektronischen Revolution waren damit vorhanden." (Kurz 2002, S. 716)

#### **4.1 Geschichte des Verständnisses von Innovation und Wandel seiner Bedeutungen**

Wann und warum, in welchen Zusammenhängen werden die Begriffe "Innovation" und "Innovationsfähigkeit" wichtig?

Welche Trends lassen sich darstellen, wenn wir uns die Geschichte der Innovation vor Augen führen?

Zunächst war Innovation – wie die Beispiele zu Beginn des Kapitels zeigen – an eine Person, die natürlich auch oft Mitarbeiter oder Mitstreiter hatte, gebunden. Das Genie, der Erfinder, der sich etwas ausdachte, der forschte und experimentierte und das Ergebnis dann der staunenden oder auch ablehnenden Öffentlichkeit präsentierte. Meistens war der Erfinder auch der "Unternehmer", der seine Erfindung dann umsetzte oder für seine weiteren Versuche und Forschungen einsetzte. Auch der Zeitpunkt, an dem die "Innovation" dann vollendet und veröffentlicht war, war genau zu bestimmen.

Mit dem Beginn des Kapitalismus und dem Trend hin zur Effektivierung von Prozessen und Entwicklungen wurde auch die Innovation von anderen Funktionsbereichen abgetrennt – sie wurde ebenfalls "taylorisiert". Es entstanden die Entwicklungsabteilungen der großen Unternehmen, in denen unter relativ freien Bedingungen – im Gegensatz zum Produktionsprozess – von ausgebildeten Wissenschaftlern und Technikern geforscht und experimentiert werden konnte. Diese Forschungsabteilungen hielten (und halten) auch den

Kontakt zu den öffentlichen Forschungsstätten der Universitäten und “freien”, aber oft industrienahen Forschungsgesellschaften, an denen zunächst “zweckfrei”, d. h. ohne primären wirtschaftlichen Zweck geforscht werden kann. Ergebnisse aus den Entwicklungsabteilungen oder Weiterentwicklungen von Ergebnissen aus der freien Forschung wurden in oftmals standardisierten Verfahren geprüft und dann – bei positiver Entscheidung durch die Firmenleitung – als Prozess- oder Produktinnovation in den Produktionsprozess implementiert. Erfinder und Unternehmer waren meist nicht mehr identisch, auf jeden Fall waren diese Rollen mit ihren jeweiligen Funktionen getrennt. Ab dieser Zeit wurden sie jedoch auch bewusst unterschieden. Die Begriffe “Erfindung” (invention) und “Innovation” (innovation) lehnen sich an die Definitionen von Abbott Payson Usher und Joseph A. Schumpeter an. Entscheidend für Ushers Auffassung der “Erfindung” ist ein Akt der Erkenntnis, der über die Ausübung einer normalen technischen Fertigkeit hinausgeht. Hinzu kommen zusätzliche Leistungen, wie Wahrnehmen des Problems, die Einordnung in einen Zusammenhang und die kritische Überprüfung.

Schumpeter benannte technische und organisatorische Neuerungen sowie neue Kombinationen der Produktionsmittel “Innovationen”, die antreibenden Momente für Veränderungen im Niveau der wirtschaftlichen Aktivität. Auf die Technik bezogen heißt das: eine Erfindung in die Praxis umsetzen und sie kommerziell nutzen. Durchgesetzt wird eine Innovation vom “schöpferischen Unternehmer”. Schumpeter unterschied seinen Begriff der Innovation nachdrücklich von der Erfindung: “Die Funktion des Erfinders und die des Unternehmers fallen nicht zusammen. Erfindungen bleiben ökonomisch irrelevant, solange sie nicht in die Praxis umgesetzt sind. Technische Verbesserungen wirksam werden zu lassen ist eine ganz andere Aufgabe, als sie zu erfinden, und erfordert ganz andere Fähigkeiten. Der Unternehmer kann auch Erfinder sein, ebenso wie er auch Kapitalist sein kann und umgekehrt, aber grundsätzlich nur zufälligerweise; es liegt nicht im Wesen seiner Funktion ...”

Für Schumpeter ist dieses Unternehmersein eine separate wirtschaftliche Funktion neben den Funktionen des Erfinders, des Kapitalbesitzers und des Managers. Es ist aber auch eine personengebundene Funktion: Zu den Unternehmerfähigkeiten gehören für Schumpeter Initiative, Begeisterungsfähigkeit; aber auch eine gewisse geistige Begrenzung, die eine Konzentration auf den unmittelbaren Vorteil erlaubt. Die intrinsische Motivation, “der Wille, ein privates Reich zu gründen”, “der Siegerwille” und die “Freude am Gestalten” haben mit dem extrinsischen Motiv des “Gewinnstrebens” nur vermittelt zu tun. (Brass 1999)

Heute entstehen Innovationen in komplexen Zusammenhängen, die alle an einem Problem, an einer Aufgabe Beteiligten mit ihrem spezifischen Wissen und Erfahrungen erfassen.

Was ist die treibende Kraft für diese neue, heutige Form bzw. Funktion von Innovation? Nach Schumpeters Definition war Innovation noch ein Begriff, der seinen Sinn aus der ökonomischen Entwicklung bezog, die mit dem Ergebnis der Innovation vorangetrieben wurde.

Heute hat es oft den Anschein, als sei Innovation ein Wert an sich, als sei Innovation nicht mehr von konkreten Zielen abhängig, sondern ein Selbstzweck, nur an die Erhöhung der ökonomischen Rentabilität gebunden.

Was hat sich verändert bzw. was verändert sich gerade dramatisch? Dazu gibt es viele Vermutungen bzw. Hinweise: Die enorme Verbesserung der Kommunikation durch neue und neuartige Strukturen (Datennetze), immer leistungsfähigere technische Knotenpunkte (Computer, Telefone etc.) und damit ein schnelles Verbreiten eines auch immer schneller wachsenden Wissens, eine hohe Zugänglichkeit zu weltweitem Wissen und zu Wissensbereichen, die bisher abgeschottet oder nur Spezialisten zugänglich waren. Der dahinter liegende Trend ist zu kennzeichnen: Von der Innovation als Ereignis zur Innovation als kontinuierlich ablaufender komplexer Prozess.

## **4.2 Doppelcharakter von Innovation**

Innovationen bringen Veränderungen hervor, an die sich die Menschen und Organisationen anpassen müssen. Solange es sich um "langsame Prozesse" der Entwicklung und Implementierung von Innovationen handelte und solange die Veränderungen selbst vorhersehbar waren und berechenbar blieben, reichte eine einfache Anpassungsstrategie an die Veränderungen aus. Es blieb Zeit für die Vorbereitung auf die Veränderung, entstehende Defizite konnten erkannt und definiert werden, die Veränderungs- bzw. Anpassungsziele waren ebenfalls bestimmbar. Die zur Bewältigung der Veränderung notwendigen Lernprozesse konnten durch Qualifizierung unterstützt werden (lineare Transformation) (Schäffter 1998, S. 25).

Im Zuge der Globalisierung findet eine Verschärfung der Konkurrenz statt, die das Innovationstempo enorm erhöht. Innovation verliert langsam seine positive Bewertung und wird zur permanenten Hetze, der sich die Menschen zu entziehen versuchen. Keiner kann sich mehr an die Veränderungen gewöhnen, bevor eine neue Veränderung eintritt. Einfache Anpassungsstrategien reichen nicht mehr aus, schnelle Anpassung wird selbst zu einer neuen

Kompetenz. Die Vorbereitung auf Veränderungen ist nicht mehr möglich, weil schon die nächste Neuerung die Reflexion überholt. Defizite können nicht mehr erkannt und definiert, die Veränderungs- bzw. Anpassungsziele nicht mehr genau bestimmt werden.

Die Beweggründe bzw. die “Notwendigkeiten” für Innovationen haben sich im Verlauf der Geschichte unserer Arbeitsgesellschaft stark verändert. Neugier, Einsicht von Einzelnen, Überzeugungen, Unzulänglichkeit der menschlichen “Natur” und Problembewältigung, die früher Triebkräfte für Neuerungen waren, werden abgelöst durch Maßnahmen der Profitmaximierung, der Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit, der Durchsetzungskraft auf dem Markt und einem entsprechenden Effektivitätskriterium. Alles, was sich vermarkten lässt, wird “aufgesogen”.

Eine weitere ganz entscheidende Entwicklung des globalen Kapitalismus verschiebt die Bedeutung der Innovation vom Bereich der Produkte zum Bereich der Vermarktung oder der “Marken” und “Logos”: “Die im Laufe der letzten 15 Jahre ins Astronomische gestiegene Wirtschaftskraft und der ungeheure kulturelle Einfluss der multinationalen Konzerne können mit einem gewissen Recht auf eine einzige, scheinbar harmlose Idee zurückgeführt werden. Sie wurde Mitte der Achtzigerjahre von Managementtheoretikern entwickelt und lautet, dass erfolgreiche Unternehmen in erster Linie Marken herstellen sollten, keine Produkte.” (Klein 2001, S. 25) Grundlage für den Erfolg dieser Entwicklung ist die zunehmende globale Vernetzung durch die Kommunikationstechnologie sowie der weltweite Austausch von Waren und Dienstleistungen, der erleichtert und angeheizt wird durch politische Entscheidungen wie zunehmende Liberalisierung des Handels, Öffnung der Finanzmärkte und die Reform des Arbeitsrechts, das den Unternehmen erlaubt, da zu produzieren, wo es für sie am günstigsten ist.

### **4.3 Dynamik der Innovation**

Veränderungen bzw. der Umgang mit Veränderungen erhalten in unserer Gesellschaft eine gesteigerte Bedeutung, dagegen kann das Festhalten an Gewohntem, an Routinen zu Ausgrenzungen oder zur Abkopplung von relevanten Entwicklungen führen. Die einzelnen Individuen müssen sich in ihrer Arbeitswelt zunehmend auf neue Verfahren und Produkte einstellen, ständig Neues dazu lernen und Altbewährtes verlernen. Gleichzeitig gehen gewohnte Sicherheiten verloren, die “Normalarbeitsbiografie” mit einem sicheren Arbeitsplatz bis zur Rente wird seltener, “Karrieren” weichen “Jobs” (Sennett 1998), in den achtziger Jahren war nur noch rund ein Drittel der Erwerbstätigen vollzeitbeschäftigt (in den alten Bundesländern) (Bonß 2000). Dieje-



nigen, die ohne Erwerbsarbeit sind, müssen sich zum Erhalt ihrer “Beschäftigungsfähigkeit” – unter oftmals sehr unsicheren Bedingungen – auf neue Tätigkeitsbereiche einlassen und für sich neue Lebensstrategien entwickeln ohne “Planungssicherheit”.

Auch Wirtschaftsunternehmen müssen ihre Strategien ändern. Was früher Sicherheit nach innen und Zuverlässigkeit nach außen bedeutete, nämlich das Entwickeln von Routinen einerseits und das allmähliche Anpassen an überschaubare und kalkulierbare Neuerungen andererseits, wird heute immer öfter zur Barriere notwendiger Entwicklungen und damit Quelle von Unsicherheit. Innovation, die Fähigkeit, Neuartiges zu entwickeln und umzusetzen, wird zu einem Schlagwort, das Anschlussfähigkeit oder Wettbewerbsfähigkeit symbolisiert. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass auch die “alten” Produktivitätsfaktoren wie Arbeitsteilung, standardisierte Produktionsabläufe, qualifizierte und spezialisierte Arbeitskräfte sowie die Optimierungsprozesse solcher Arbeitsabläufe durch “Business Reengineering”, “Total-Quality-Management”, “Null-Fehler-Prinzipien” etc. weiterhin in großen Bereichen der Produktion ihre Bedeutung erhalten. Es gibt allerdings in weiten Teilen Überlagerungen mit neuen Prinzipien der Wertschöpfung in der beginnenden Wissensgesellschaft wie “lernende Organisation”, “optimale Kombination, Aufbereitung und Verfügbarmachen von Informationen und Wissen”, “Wissensmanagement” u. a.

Innovativ zu sein, d. h. Innovationsfähigkeit zu entwickeln und Innovationen umzusetzen werden zu Anforderungen, die alle gesellschaftlichen Ebenen betreffen: Individuen und Gruppen ebenso wie Unternehmen, Regionen, Staaten und Staatengemeinschaften wie die Europäische Union. Ausprägung von Innovationsfähigkeit, d. h. das Identifizieren und Gestalten von Voraussetzungen und fördernden Bedingungen für Innovation auf individueller, organisationaler, regionaler und nationaler Ebene, wird zu einem vorrangigen Ziel für Planung, Bildung und Förderung. Mit dem Programm “Innovation und KMU” verfolgt die Europäische Kommission das Ziel, die Innovationsfähigkeit von Europa insgesamt zu stärken (Europäische Kommission ... 2001 a, b).

Innovationsfähigkeit allein reicht als Voraussetzung für die erfolgreiche Behauptung auf den umkämpften Märkten für viele Unternehmen nicht mehr aus, die Innovationsgeschwindigkeit oder die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, wird immer mehr als entscheidend angesehen: “Eine zunehmende Rolle für den Erfolg in einem Unternehmen spielt heute auch die Schnelligkeit, mit der Entwicklungen vorausgesehen, Entscheidungen getroffen und implementiert werden. (Es sind nicht mehr so sehr die Großen, die die Kleinen schlucken, sondern die Schnellen, die die Lang-



samen schlucken.)” (Maucher 1993, S. 157) Das bedeutet, dass nicht nur auf allen Unternehmensebenen Flexibilität, rasche Anpassung an Veränderungen und damit kontinuierliches Lernen gefördert werden müssen, sondern die Kreativität aller Mitarbeiter gefragt ist und die Einbeziehung und adäquate Berücksichtigung ihrer Ideen.

Für die Bedeutung des Themas dieser Studie spielt in diesem Zusammenhang die Tatsache eine herausragende Rolle, dass die Kreativität der Mitarbeiter, aber auch ihre Lernfähigkeit und -bereitschaft nicht allein von den Bedingungen in der Arbeit, im Betrieb abhängen, sondern dass diese Fähigkeiten im individuellen Lebenslauf sowie im gesamten Lebensumfeld entwickelt werden. Sie werden beeinflusst durch die gesamten Lebensbedingungen der Einzelnen, durch die jeweiligen Vorerfahrungen ebenso wie durch die familiäre Situation als auch durch das weitere soziale Umfeld. In diesem Sinne interessiert es die Unternehmen schon, was die Mitarbeiter in ihrer “freien” Zeit tun und was sie dabei lernen. Dazu kommt, dass der “flexible” Mitarbeiter immer dann zur Verfügung stehen muss, wenn ihn das Unternehmen braucht. Der alte Spruch: “Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps” wird damit unter heutigen Bedingungen zunehmend obsolet. Der neue Tenor lautet: “Bringen Sie Ihr Privatleben in Ordnung, damit sie uns voll und ganz zur Verfügung stehen!”

Verlangt wird für die Arbeitswelt – wobei Arbeit meist nur als Erwerbs- oder gar Lohnarbeit verstanden wird – zunehmend ein allseitiges Engagement. Für Erhalt und Entwicklung einer flexiblen Arbeitskraft werden auch die Potentiale und das Engagement außerhalb der Erwerbsarbeit herangezogen und sie werden im Unternehmen ebenfalls nachgefragt. Diese Entwicklung ist schleichend und wird oft auch noch nicht bewusst wahrgenommen. Eine offizielle Anerkennung von Kompetenzen in den Unternehmen, die in Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit entwickelt wurden, ist gerade in Deutschland noch wenig ausgeprägt. Allerdings besteht kein Zweifel, dass dieses Thema in seiner zunehmenden Bedeutung auch entsprechend beachtet werden wird. Mit “flacheren Hierarchien” in den Unternehmen geht eine zunehmende Verlagerung und breitere Verteilung von Verantwortung einher sowie das Erfordernis zu mehr und weitreichenderer Zusammenarbeit. Damit erhalten die personalen und sozialen Kompetenzen einen immer höheren Stellenwert. Dies gilt nicht nur für große Betriebe, sondern auch für kleinere Unternehmen. Gerade im Bereich des Handwerks erhöhen sich die Ansprüche an Service- und Dienstleistungen der Handwerker für den Kunden und damit erhalten z. B. Kommunikations- und Beratungsfähigkeiten eine stärkere Bedeutung.

Diese Kompetenzen können nicht adäquat in herkömmlichen schulischen Bildungsformen und auch nicht allein im betrieblichen Kontext erworben

werden, sondern sie entwickeln sich im Umgang mit anderen sowohl in der Arbeitswelt als auch in Vereinen und im geselligen Alltag. Der Erhalt der beruflichen Handlungskompetenz umfasst neben den fachlichen und methodischen auch die Entwicklung von sozialen und personalen Kompetenzen. Methodische und fachliche Kompetenzen bleiben Grundlage für die berufliche Arbeit; sie zu erhalten und ständig an die neuesten Entwicklungen anzupassen, erfordert jedoch immer mehr die gleichzeitige Ausprägung neuer Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation, Informationsverarbeitung und Wissensaneignung.

Kontinuierliche Anpassung an Veränderungen und Innovationen sowie die Fähigkeit, sich an der Generierung und Umsetzung von Innovationen aktiv zu beteiligen, verlangen neben dem kontinuierlichen Lernen auch die Übertragung von Erfahrungen und Kompetenzen über vorhandene und übliche Anwendungsbereiche hinaus. Deshalb erlangt das "Lernen im sozialen Umfeld", die Möglichkeit zur Kompetenzentwicklung in den Tätigkeitsfeldern außerhalb der Erwerbsarbeit, zunehmende Beachtung unter dem Aspekt der Nutzbarkeit für berufliche Kompetenzentwicklung und den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit.

Unter diesem Blickwinkel muss "Innovation" als übergreifendes Thema begriffen werden: Innovation ist in allen Bereichen gefordert, von den Chefetagen der großen Konzerne bis zu den Kleinstbetrieben ist die Frage nach der Innovationsfähigkeit der Unternehmen entscheidend geworden. Zunächst ist es Aufgabe der Führungskräfte, Innovationen zu induzieren und anzuregen. Aber auch die Mitarbeiter in den Betrieben sollen zu Innovationen beitragen und sind gefordert, sich auf Neues einzulassen und Neuerungen umzusetzen. Nicht zuletzt geht es jedoch darum, aufzuzeigen, welche Rolle Innovationen und Innovationsfähigkeit für Arbeitslose spielen; sie werden ebenfalls aufgefordert, sich Neues einfallen zu lassen, um mit ihrer prekären Situation umgehen zu können.

Die Arbeitsförderung selbst steht immer wieder zur Debatte. Mit dem neuen Job-AQTIV-Gesetz werden einige Innovationen in die Arbeitsmarktpolitik eingeführt bzw. sollen Innovationen angeregt werden. Bildungsträger und Arbeitsförder- und Beschäftigungsgesellschaften sind neuen Anforderungen ausgesetzt, müssen neue Aufgaben bewältigen und erhalten neue Funktionen durch die stärkere Orientierung auf individuelle Bedürfnisse, auf Vermittlungsleistungen und das Einbeziehen ehrenamtlicher Tätigkeiten.

Im Bereich der freiwilligen Organisationen werden ebenfalls Innovationen notwendig, wenn der teilweise enorme Mitgliederschwund gestoppt und die anspruchsvoller werdende Rolle dieser Organisationen für die Pflege und

Entwicklung des Gemeinwesens und des sozialen Zusammenhalts erfüllt werden soll. Die gesellschaftlichen Megatrends Globalisierung, Individualisierung und Digitalisierung (Dettling 1998) durchdringen alle gesellschaftlichen Bereiche gleichermaßen und führen zu fundamentalen Veränderungen, bringen neue Risiken, eröffnen aber auch neue Chancen und Möglichkeiten.

Dabei ist zu klären, ob es sich in all diesen Bereichen um das gleiche Phänomen von “Innovation” handelt, ob es vergleichbare Prozesse sind, die sich in den diversen Sektoren und Ebenen abspielen. Sind die Faktoren für Innovationsfähigkeit auf den Führungsetagen der globalen Konzerne vergleichbar mit denen auf der Ebene des Vereinsvorstands oder gar mit denen für den Umgang mit Arbeitslosigkeit? Wie sind die Bereiche und diversen Praxisfelder miteinander verknüpft, wie beeinflussen sie sich gegenseitig, wenn es um die Förderung der Innovationsfähigkeit geht? Welche Rolle spielt bei der Ausprägung von Innovationsfähigkeit das Lernen im Bereich der Erwerbsarbeit und – das Anliegen dieser Studie – das Lernen in Tätigkeiten des sozialen Umfelds in unbezahlter und geförderter Arbeit, in freiwilligen, gemeinnützigen Tätigkeiten? Wie kann dieses Lernen unterstützt werden? Welche Rahmenbedingungen fördern Kreativität, die Entwicklung von Ideen und das Umsetzen innovativer Vorhaben? Welche Erkenntnisse lassen sich übertragen und in den diversen Bereichen nutzen?

Gerade das Lernen im sozialen Umfeld ist noch nicht im Blickpunkt der Innovationsforschung. Im Projekt “Lernen im sozialen Umfeld – Kompetenzentwicklung im Auf- und Ausbau regionaler Infrastrukturen” stand der Beitrag der Tätigkeitsfelder außerhalb regulärer Erwerbsarbeit und das daran gebundene Lernen im Mittelpunkt. Durch Forschung und Erfahrungen in der Gestaltung konnte gezeigt werden, dass dieses Lernen einen großen Beitrag leistet, wenn es um den Erhalt und die Entwicklung auch beruflich nutzbarer Kompetenzen geht, es trägt mit dazu bei, “Beschäftigungsfähigkeit” zu fördern, auch und gerade bei “Arbeitslosen”. Weiterhin entstehen in diesem Bereich lernförderliche Strukturen und daran gekoppelte lernunterstützende Funktionen – wie Netzwerke und intermediäre Funktionen, die durchaus als innovativ bezeichnet werden können. An diese Ergebnisse des Projekts knüpft die vorliegende Studie an.

Es sollte jedoch angemerkt werden, dass es sich, wie bei vielen Entwicklungen und Veränderungsthemen, auch bei der gesteigerten Bedeutung der Innovation und der Veränderung der Innovation selbst um sich scheinbar widersprechende Aspekte oder auch um widersprüchliche Entwicklungen handelt: Was als neue Freiheit und Emanzipation erscheint, neue Möglichkeiten der Beteiligung, mehr Entscheidungsfreiheit und stärkere Eigenverantwortung, ist häufig die Kehrseite von Zwang und Unsicherheit – Abbau von Sicherhei-

ten, Verlagerung von Verantwortung. Was früher Sicherheit bedeutete, wird heute zur Quelle von Unsicherheit. Es geht um die Balance zwischen Sicherheit durch Festhalten an Bekanntem und dem Einlassen auf Neues. Es heißt keineswegs, dass jetzt alles Bewährte abzulegen ist. Wieviel Sicherheit braucht man, um “Neues” zu wagen, Risiken einzugehen, flexibel zu werden? Dafür braucht es neue Strukturen, die selbst flexibel gestaltet und entwicklungsfähig sein müssen, die Sicherheit bieten ohne einzuengen, in denen kontinuierliches Lernen mit neuen Lernformen gefördert und Innovationen unterstützt werden, die flexibel sind ohne die Menschen von einer Neuerung in die andere zutreiben. Dazu, wie solche Strukturen aussehen könnten, gibt es u. a. auch aus dem LisU-Projekt Erkenntnisse, die in dieser Studie mit einbezogen werden.

#### **4.4 Veränderungen der Erwerbsarbeit**

Der Forderung nach Entwicklung und Erhalt von Innovationsfähigkeit, die immer auch eine bestimmte Risikobereitschaft beinhaltet, stehen für viele Menschen Veränderungen der Lebensumstände entgegen, die immer neue Verunsicherungen und den Verlust an Perspektiven mit sich bringen.

In unserer Gesellschaftsform besitzt Erwerbsarbeit als Grundlage für materielle und auch soziale Sicherheit für die Individuen die entscheidende Bedeutung. Fast alle Individuen sind – direkt oder indirekt – auf Erwerbsarbeit angewiesen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Die materielle Absicherung durch entlohnte Arbeit und ein entsprechender langfristiger Arbeitsvertrag ermöglichen die Bildung von Perspektiven und Zukunftsplanung. Bei einem gesellschaftlich kalkulierbaren Verlust der Arbeitskraft bzw. der Erwerbsarbeit schützen gesetzlich geregelte Sicherungsformen – Kranken-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung. Diese finanzieren sich aber aus Abgaben, die direkt an die Löhne gekoppelt sind. Insofern sind sie (fast) einzig und allein auf bezahlte, versicherungspflichtige Arbeit aufgebaut. Mit einem zu erwartenden weiteren Rückgang versicherungspflichtiger Arbeit – durch Abbau von Erwerbsarbeit, aber auch durch andere Prozesse wie dem demografischen Wandel – stehen diese Sicherungsformen ebenfalls auf dem Prüfstand bzw. müssen verändert oder ergänzt werden. Dass die herkömmliche Form der Vollbeschäftigung nicht wieder erreicht werden kann, bezweifelt heute fast niemand mehr, im Gegenteil. Viele Prognosen gehen von einem weiteren Rückgang herkömmlicher Erwerbsarbeit aus (Gorz 1989, Martin/Schumann 1996, Rifkin 1996, Giarini/Liedke 1998).

Aber auch die anhaltend schlechte Situation auf dem Arbeitsmarkt reicht aus, dass sich Resignation und Hoffnungslosigkeit breit machen. Die offizielle

Arbeitslosenrate pendelt in Deutschland seit Jahren um die 4-Mio.-Marke, die Anzahl der geringfügig Beschäftigten bzw. der Teilzeitbeschäftigten steigt von Jahr zu Jahr (im Jahre 2000 hatten 23 Prozent der ostdeutschen und 44 Prozent der westdeutschen Betriebe geringfügige Beschäftigung, insgesamt arbeiteten im Jahr 1999 etwa 6,3 Mio. Menschen in Teilzeit (davon viele ungewollt) (Schaefer/Wahse 2001).

Erwerbsarbeit bedeutet für die Menschen jedoch weit mehr als materielle Absicherung, sie stützt oder bildet Identitäten aus; Verlust von Erwerbsarbeit führt damit neben prekärer Sicherheit auch zu Formen von Identitätskrisen und Minderwertigkeitsgefühlen. Eine Zunahme von Verunsicherung und Unsicherheit wirkt zunächst einschränkend auf die Aktivität und das Engagement der betroffenen Menschen und wirkt sich sicherlich kontraproduktiv auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen und Regionen aus, da die Kreativität vieler Menschen nicht genutzt bzw. nicht in die Gestaltungsprozesse der Regionen einbezogen werden kann.

In unsicheren und prekären Lebenssituationen wird Kreativität dadurch blockiert, dass im Vordergrund des Strebens in solchen Lebenssituationen die Herstellung von Sicherheit steht. Kreativität und die Entwicklung von Ideen, erst recht aber die Umsetzung von Ideen bedarf eines Mindestmaßes an Sicherheit. Kreativität und Ideenumsetzung bauen ein gutes Stück weit auf der Strategie des Versuchs und Irrtums. Dabei muss Scheitern erlaubt sein, das Lernen aus Fehlern ist wichtig für das weitere Vorankommen. Das geht nicht ohne bestimmte Sicherheiten. Diese Sicherheiten sind für jedes Individuum, abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit, den Grunderfahrungen, aber auch der sozialen Lage und dem jeweiligen sozialen und wirtschaftlichen Umfeld, sehr unterschiedlich. Daher ist eine Beteiligung der Menschen an der Gestaltung ihrer Lebensbedingungen der einzige Weg, um zu menschlich befriedigenden Lebensbedingungen zu kommen.

#### **4.5 Verlust an Sicherheit und neue Freiheiten**

Nicht nur der Verlust der Erwerbsarbeit bzw. das Umgehen mit prekären und temporären Beschäftigungsverhältnissen, sondern auch verschiedene andere Veränderungen führen zu neuen Unsicherheiten in Bezug auf die Lebensführung und -planung der Individuen und die Entwicklungsmöglichkeiten von Organisationen. Dabei handelt es sich nicht um Einzelphänomene, sondern um komplexe Wechselwirkungen, die hier nur angedeutet werden können.

### *Das Entstehen neuartiger Formen der Selbständigkeit:*

Zukunftsforscher entwerfen das Bild der 20:80-Gesellschaft (Martin/Schumann 1996). Nur noch 20 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung hat dann noch einen sozial abgesicherten Arbeitsplatz, der größte Teil wird – neben Zeiten der Arbeitslosigkeit und der temporären Beschäftigung – als “Unternehmer in eigener Sache” auftreten müssen. Schon heute arbeiten zehn Prozent der deutschen Erwerbstätigen selbständig (Gesterkamp 2000). Darunter gibt es sicherlich erfolgreiche, gut honorierte Freiberufler, aber es werden immer mehr, die zur “Selbständigkeit” gezwungen sind. Bei dieser Klientel sollte man auch nicht von “Arbeitskraftunternehmern” (Voß/Pongratz 1998) sprechen, da keine freie Entscheidung zum Unternehmertum vorliegt und Kapital und Arbeit nicht in unternehmerischer Weise eingesetzt werden (Mutz 2001). Mutz spricht bei diesem Typus von Erwerbstätigkeit davon, dass die Arbeitnehmer zu Arbeitsgestaltern werden. In vielen Branchen werden die Menschen entlassen, um dann auf eigene Verantwortung und auf eigenes Risiko als “moderne Tagelöhner” (Gesterkamp 2000) auf Bedarf wieder beschäftigt zu werden, wobei die Arbeitszeiten durch die Unternehmen diktiert werden – so zunehmend im Einzelhandel, in den Verkaufsabteilungen großer Warenhäuser, im Transportwesen (oft mit eigenem LKW), in Verlagen und Druckereien. Auch in diesem Bereich entstehen Agenturen: Sie vermitteln keine Arbeitsplätze, sondern Aufträge. Vorreiter dieser Entwicklung ist der Medienarbeitsmarkt, auf dem schon heute überwiegend freiberuflich, also ohne Festanstellung gearbeitet wird: RTL in Köln hat 900 Festangestellte, aber fast 4000 freie Mitarbeiter, bei SAT 1 kommen auf 650 Stellen etwa 3500 freie Mitarbeiter (Gesterkamp 2000).

### *Individualisierung:*

“Das eigene Leben ist zugleich das *enttraditionalisierte* Leben. Das meint nicht, dass hier Traditionen keine Rolle mehr spielen (oft ist das Gegenteil der Fall). Traditionen müssen aber gewählt, oft erfunden werden und gelten nur im Durchgang durch die Entscheidung und Erfahrung der Individuen. Die Kollektiven und gruppenspezifischen Identitäts- und Sinnquellen (ethnische Identität, Klassenbewusstsein, Fortschrittsglaube) der Industriegesellschaft, die mit ihren Lebensstilen und Sicherheitsvorstellungen bis in die sechziger Jahre hinein auch die westlichen Demokratien und Wirtschaftsgesellschaften gestützt haben, werden aufgezehrt, aufgelöst, entzaubert. Die Folge ist: Alle Definitionsleistungen werden den Individuen selbst auferlegt. Heute werden die Menschen nicht aus ständischen, religiös-kosmologischen Sicherheiten in die Welt der Industriegesellschaften entlassen, sondern aus der nationalstaatlichen Industriegesellschaft in die Turbulenzen der Weltrisikogesellschaften versetzt. Den Menschen wird also das Leben mit den un-



terschiedlichsten, einander widersprechenden globalen und persönlichen Risiken zugemutet.” (Beck 1997, S. 13 f.)

*Technische Entwicklungen bergen die Risiken neuer Ausgrenzungen:*

Obwohl die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die Möglichkeit zu weltweiter Vernetzung beinhalten, führt die reale Entwicklung zu immer schärfer werdenden Unterschieden zwischen denen, die an der globalen kapitalistischen Ökonomie teilnehmen und denen, die “nicht gebraucht werden” und deshalb ausgeschlossen sind. Das beginnt bei bestimmten sozialen Schichten in den Ballungsgebieten der hochindustrialisierten Länder, geht dort weiter über einen Teil der ländlichen Regionen und nimmt in der so genannten “Dritten Welt” furchterregende Formen an.

“Es stellte sich ... heraus, dass nahezu alle Länder der kapitalistischen Peripherie, und das heißt die überwiegende Mehrzahl der Menschheit, die Kapitalkosten der Dritten industriellen Revolution nicht mehr tragen konnten – oder nur noch um den Preis, dann in die Falle der hoffnungslosen Außenverschuldung hineinzulaufen. Die Wirkung der mikroelektronischen Revolution ist hier keine direkte, sondern eine indirekte, über den Markt vermittelte. Was sich in den kapitalistischen Zentren auf der Ebene von Unternehmen abspielte, betrifft in der Peripherie ganze Nationalökonomien: Sie werden durch den Ansturm der mikroelektronisch aufgerüsteten Konkurrenz ruiniert.

Die strukturelle Massenarbeitslosigkeit ist also einerseits eine unmittelbar technologische, durch das mikroelektronische ‘Wegrationalisieren’ von Arbeitskraft verursachte – dieses Moment tritt von allem in den kapitalistischen Zentren in Erscheinung, die das Problem teilweise über die Konkurrenz auf dem Weltmarkt ‘exportieren’ können. Eben deswegen ist die neue Massenarbeitslosigkeit andererseits eine über den Weltmarkt vermittelte – nämlich durch den Ruin der Industrien, von denen die mikroelektronischen Aggregate eben gerade nicht oder nur in äußerst bescheidenem Maße angewandt werden können. ... Dementsprechend höher ist auch die strukturelle Arbeitslosigkeit dort [in den armen Ländern der kapitalistischen Peripherie], sind die Statistiken noch weniger aussagekräftig als im Westen ... So ist das Problem der ‘Unterbeschäftigten’, also jener Menschen, die keinen regulären Arbeitsplatz haben, nur sporadisch auf Stunden- oder Tagelöhnerbasis ein wenig Geld verdienen und eigentlich arbeitslos sind, in der gesamten Dritten Welt noch viel weiter verbreitet als selbst in den USA und längst zum Normalzustand der großen Mehrheit geworden. Wer überhaupt noch in der Arbeitslosenstatistik erscheint, gehört bereits zu einer privilegierten Minderheit. Insgesamt ist es schlicht grotesk, wenn ein Land wie Brasilien 1997 eine Ar-

beitslosigkeit von lediglich 5,71 Prozent und Mexiko für 1998 gar nur von 3,6 Prozent meldet. In solchen Ländern und anderen, die überhaupt keine Arbeitslosenstatistik mehr führen, gehört ein Großteil der Menschen zu den ‘Ausgeschlossenen’, Fremden im eigenen Land.” (Kurz 2002, S. 736-737)

Die Globalisierung, die in der Tendenz jeden Handwerker in das globale Konkurrenzsystem einbezieht, und die veränderte Rolle des Staats, der unter den Bedingungen der Globalisierung gewohnte soziale Sicherheiten nicht mehr gewährleisten kann, stellen weitere Momente der heutigen Situation dar, die individuelle Unsicherheit verbreitet. Dazu gehört auch die Verlagerung von Verantwortung in den großen Unternehmen auf die Ebene der einfachen Angestellten und die Reduzierung der mittleren Managementebene. Die Übernahme der Verantwortung für “seinen” individuellen Produktionserfolg, die in der Regel mit einer “Verdichtung” der Arbeitsleistung verbunden ist, setzt jeden einzelnen Beschäftigten unter einen permanenten Leistungsstress. Die Teilautonomie einer Arbeitsgruppe z. B., die zunächst einen Zuwachs an Gestaltungsmöglichkeiten für die eigene Arbeit zu bringen schien, wird dadurch in der Regel zu einer zusätzlichen Belastung.

Aus diesen Entwicklungen und Trends ergibt sich die Notwendigkeit, nach neuen Strukturen zu suchen, die einerseits den Einzelnen bei der Bewältigung der neuen Anforderungen unterstützen und andererseits Freiräume für neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten, für Probieren, Experimentieren schaffen und Innovationen ermöglichen. Der Erhalt und die Entwicklung von Innovationsfähigkeit v. a. auf der individuellen Ebene erfordert neue Strukturen der Stützung der Individuen und ein Mindestmaß an Sicherheit.

#### **4.6 Grenzen der herrschenden Auffassung von Innovation**

Führt man sich Innovationen – innovative Produkte und Leistungen, aber auch neuartige Strukturen – vor Augen, so betrachtet man die Ergebnisse eines umfangreichen Prozesses. In der Regel bleiben die Entstehung der Ideen und die Schritte bis zum Ergebnis dieser Ideen-Umsetzung für den Betrachter im Dunkeln. Während das ökonomische Ergebnis eines Prozesses, letztlich “der Markt” darüber entscheidet, ob es sich tatsächlich um eine Innovation handelt, muss – will man Innovationsfähigkeit fördern und die Innovationsgeschwindigkeit erhöhen – Innovation jedoch als komplexer Prozess verstanden werden.

Zu Beginn jedes Innovationsprozesses steht die Kreativität von Individuen oder Gruppen, die Entstehung von Ideen. Diese Ideen müssen aufgegriffen



und zu Konzeptionen weiterentwickelt werden. Aus Forschung und Entwicklung ergeben sich Prototypen, die dann einer Bewertung unterzogen werden. Danach erfolgt die Entscheidung, in die Produktion dieser neuen Produkte oder auch Dienstleistungen zu gehen. Marketing und Vertrieb übernehmen die Verbreitung dieser Produkte und Leistungen, die dann weitere Innovationen anregen können bzw. zu weiteren Neuerungen führen. Was in dieser Skizze in ein paar Sätzen so einfach gesagt ist, stellt sich in der Praxis als komplexe Struktur und schwer steuerbarer Prozess heraus, der oftmals globalen Charakter hat und jahrelang dauert.

Was die weltweit operierenden Großunternehmen seit Jahren praktizieren, wird in den letzten Jahren – insbesondere in den neuen Bundesländern – im Bereich der Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen und im Bereich der regionalen Entwicklung versucht, auch unterstützt durch Programme der EU: die Bündelung von Ressourcen in Kooperationen und Netzwerken.

Doch bei genauerer Betrachtung entsteht der Eindruck, dass die Möglichkeiten der Netzwerkbildung bislang unzulänglich genutzt werden. In den meisten Fällen handelt es sich um die Bildung von Arbeitsgemeinschaften, die wiederum neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln sollen. Die Begrenzungen des herrschenden Verständnisses von Innovation, die Reduzierung auf wissenschaftlich-technische Neuerungen und marktökonomische Innovationen wird auch hier deutlich. In der Regel handelt es sich bei den "Netzwerken" um Partnerschaften zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen, die genau wieder die bekannten Zwecke verfolgen. Allenfalls ist der Kreis von Partnern größer. Es scheint so, als würde in der Praxis die Verengung der herrschenden Sichtweise die Entwicklung behindern.

Die Potentiale, die besonders in der Anwendung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bei der Kommunikation in Netzwerken liegen, werden deshalb unzulänglich genutzt, weil die Chancen, die in der Verknüpfung sehr verschiedenartiger Partner liegen, bisher nur selten gesehen und umgesetzt werden. Es entsteht der Eindruck, dass der Versuch, in den Regionen und im Bereich der KMU komplexe Strukturen für Entwicklungsarbeiten aufzubauen und damit Bedingungen schaffen, die in den Großunternehmen längst gebräuchlich sind, noch sehr in den Anfängen steckt.

Das wichtigste Hemmnis für den Aufbau effektiver Innovationsstrukturen scheint aber in der verengten Orientierung der Auffassung von Innovation auf wissenschaftlich-technische und marktwirtschaftliche Innovationen zu liegen. Auf diese Weise ist z. B. die notwendige Umstrukturierung vieler

ländlicher Regionen nicht zu schaffen. Das spiegelt sich z. B. in der folgenden Meldung wider:

“Deutsche Wirtschaft investiert in Innovationen so viel wie nie zuvor – Bundesforschungsministerin Bulmahn hat am heutigen Mittwoch in Berlin den Bericht ‘Zur Technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2001’ vorgestellt. Zuvor war der Bericht im Kabinett verabschiedet worden. ‘Aus dem Bericht geht hervor, dass die Unternehmen in Deutschland auch im letzten Jahr Forschung und Entwicklung klare Priorität eingeräumt haben. Insgesamt hat die Wirtschaft im letzten Jahr noch nie so viel für Innovationen aufgewendet wie zuvor – nämlich insgesamt 60 Milliarden Euro’, bilanzierte Bundesforschungsministerin Bulmahn. Die FuE-Kapazitäten seien um mehr als 4 % deutlich gestiegen.” (BMBF-Pressemitteilung ... 2002)

Innovationsschwäche drückt sich demzufolge in wenig Forschung und Entwicklung aus: “Noch immer entfällt lediglich 8 % des gesamtdeutschen FuE-Personals bzw. 4,5 % der FuE-Aufwendungen auf die neuen Länder (einschließlich Ostberlin). Im Vergleich zum Westen wird in den neuen Ländern personalintensiver bei im Schnitt geringeren Löhnen geforscht. Die neuen Länder konnten in den vergangenen Jahren den Rückstand zum Westen bei industrieller Forschung nicht weiter verringern. Da auch der Aufschwung bei FuE im Westen vor allem durch größere Unternehmen getragen wurde, macht sich im Osten die kleinbetriebliche Wirtschaftsstruktur nachteilig bemerkbar.” (BMBF-Pressemitteilung ... 2002).

Dagegen enthält ein weiter gefasstes Verständnis z. B. auch solche Innovationen,

- die neue soziale Kontakte, Kommunikationsformen, Umgangsweisen, Organisationen und Strukturen hervorbringen,
- die zu neuen Produkten oder Dienstleistungen führen, die nicht oder noch nicht vermarktbar bzw. auf dem Markt anbietbar sind, aber z. B. einen großen ökologischen oder sozialen Nutzen haben.

Das Kapital und auch unsere Gesellschaft nimmt Innovationen dann wahr, wenn sich daraus Profit schöpfen lässt. Es gibt jedoch auch andere Zugänge zur Innovation: Der Zwang zur Innovation entsteht nicht nur aus den “neuen Bedürfnissen” der großen Konzerne oder der mittleren Betriebe. Auch Arbeitslose brauchen z. B. Innovation, ihnen widerfährt der Wechsel der Perspektiven, sie sind sogar zu Innovationen gezwungen.

## 4.7 Alternativen zum kapitalistischen Innovationsverständnis

Zunächst geht es um ein Verständnis der Innovation als ein System von Prozessen und Faktoren. Jede Innovation durchläuft einen Entwicklungsprozess und beinhaltet unterschiedliche Dimensionen: eine personale, soziale sowie eine strukturelle Dimension. Diese haben wiederum Auswirkungen auf die Produkt-, Dienstleistungs- oder Verfahrensinnovationen.

Der erste Schritt zu einem erweiterten Innovationsverständnis könnte darin bestehen, dass der System- und Prozesscharakter voll wahrgenommen wird. Damit würde eine enorme Steigerung der Faktoren zustande kommen, die empirisch und theoretisch Innovationssysteme und -prozesse kennzeichnen. In diesem Fall würden die Hinweise sofort ins Auge springen, dass z. B. im Fall der Innovation in kleinen und mittleren Unternehmen, die im regionalen Kontext arbeiten, Lebenswelten außerhalb des Betriebs, der Wissenschaft und des Markts eine große Rolle spielen. Eine Erweiterung des Innovationsverständnisses könnte also dadurch entstehen, dass der gesellschaftliche und soziale Charakter der meisten Innovationen überhaupt wahrgenommen würde.

Es gibt eine Reihe von Neuerungen, auch auf der Ebene von Produkten und Dienstleistungen, aber mehr noch auf der Ebene von gesellschaftlichen und sozialen Strukturen, die ihrer inneren Logik nach über die Begrenzungen des kapitalistischen Innovationsverständnisses hinaus weist. Das ist z. B. bei vielen ökologischen Innovationen der Fall:

- bei dem Vorschlag, langlebige und reparaturfreundliche Produkte herzustellen,
- bei neuen Produkten, die von vornherein unter Berücksichtigung ihrer gesamten Lebensdauer geplant und konstruiert sind.

Schließlich gibt es Entwicklungsaufgaben, die mit einem anderen als dem kapitalistisch verengten Innovationsverständnis angegangen werden müssen, weil die herrschenden Auffassungen dem Innovationsziel nicht gerecht werden. Das ist z. B. bei der Entwicklung ländlicher Regionen der Fall. Sie können keiner nachhaltigen Entwicklung zugeführt werden, wenn das Konkurrenzprinzip die Entwicklungs- und Planungslogik beherrscht.

Es sind also sehr praktische Gründe und keine ideologischen Vorlieben oder Ablehnungen, die eine Suche nach einer Auffassung von Innovation außerhalb der kapitalistischen Logik nahe legen. Der Grund liegt einfach darin, dass die herrschende Auffassung in vielen Fällen nicht zu brauchbaren Lösungen führt.

## 4.8 Innovationsbegriff und verwandte Begrifflichkeiten

“Innovationsfähigkeit” ist keine Kategorie, mit der eine individuelle Fähigkeit beschrieben werden kann, sondern nur die “Fähigkeit” von Betrieben, Strukturen, Institutionen, Regionen.

In Bezug zur individuellen Innovationsfähigkeit können zwei Arten von Fähigkeiten beschrieben werden:

- Kompetenzen, die es dem Einzelnen möglich machen, Funktionen in Innovationsprozessen wahrzunehmen (Dabei kann es sich um ein Ensemble sehr unterschiedlicher Fähigkeiten handeln. Sie können erst aufgrund einer genauen Analyse des jeweiligen Innovationsprozesses bestimmt werden.),
- Kompetenzen, die sich auf selbstreflexive Handlungsfähigkeit beziehen, (Darunter wird die Fähigkeit verstanden, in einer gesellschaftlichen Umwelt, die durch kontinuierliche Innovationen charakterisiert ist, zu leben und zu arbeiten – individuelle Chancen wahrnehmen.).

Beide Fähigkeiten müssen ausgeprägt sein, wenn jemand als besonders “innovativ” gilt. Ein gutes fachliches Wissen vom “Gegenstand” oder von der “Materie”, aber auch von den Beziehungen zwischen den Menschen oder vom Management innovativer Prozesse, ist eine Voraussetzung, um auf neue Ideen zu kommen bzw. Gelegenheiten und Bedarfe für Neues zu entdecken und als Ausgangspunkt für einen Innovationsprozess wahrzunehmen.

Die Klärung und Abgrenzung der beiden Begriffe Kreativität und Innovationsfähigkeit ist hinsichtlich der Beschreibung der Faktoren für den Erhalt und die Entwicklung von Innovationsfähigkeit bedeutsam. Während Kreativität zunächst vor allem eine Eigenschaft von Individuen oder Gruppen beschreibt, stellt Innovation einen Prozess dar, der zumindest auf Gruppen- oder Organisationsebene anzusiedeln ist. Meist sind Innovationsprozesse nur als Prozesse in einem System zu verstehen, an dem Individuen, Organisationen und Beziehungen zwischen Organisationen und unterschiedlichen Akteuren und Sektoren Bestandteile sind. Innovationsfähigkeit bezeichnet einerseits die Fähigkeit eines Individuums, einer Gruppe, von Organisationen innerhalb eines Systems, Ideen zu erzeugen, aufzunehmen und umzusetzen, sowie andererseits die Fähigkeit, sich Innovationen anzupassen und sie zu nutzen. Kreativität ist die individuelle (oder auch kollektive) Fähigkeit, Erkenntnisse aus unterschiedlichen Erfahrungsgebieten zu erfassen und aufzunehmen, mit eigenen Erfahrungen und Wissen zu vergleichen und zu verbinden, um dann daraus neue und bessere Ideen zu entwickeln. Kreativität ist immer dann gefragt, wenn es um die Lösungen von Problemen geht, wenn

man vor neuen Aufgaben steht und auch wenn Neues geschaffen werden soll. Kreative Personen meistern Probleme und Aufgaben, entwickeln Ideen und schaffen Neues. Kreativität ist damit eine Grundeigenschaft des Menschen; allerdings gibt es durchaus Abstufungen. Kreativität kann blockiert sein durch Überlastung, Empfinden von Ausweglosigkeit oder auch durch Entwickeln von Routinen und Festhalten an Bewährtem.

Innovationsfähigkeit umfasst damit Kreativität und weiterhin die Faktoren, die ein System braucht, um Innovationen zu erzeugen. Im vorherrschenden Verständnis beinhaltet z. B. Innovationsfähigkeit im Bereich der Wirtschaft sowohl eine umfassende Forschungs- und Entwicklungsarbeit als auch das Aufgreifen von Ergebnissen der FuE-Arbeit und die Fähigkeit zur Umsetzung.

Die Aufgabe der Studie besteht darin, Hinweise auf fördernde Faktoren für den Erhalt und die Entwicklung von Innovationsfähigkeit zu geben.

Folgende Begriffe haben sich als zentral wichtig erwiesen: *Innovation, Innovationsfähigkeit, Innovationskraft, Idee, Erfindung, Kreativität, Unternehmmergeist.*

Ein Hauptbestandteil der Ergebnisse besteht darin, den Beitrag des Lernens zum Erhalt und der Entwicklung von Innovationsfähigkeit auf individueller Ebene darzustellen und daraus “Konsequenzen” für die Unterstützung eines solchen “innovationsfähigkeitsförderlichen” Lernens zu ziehen. Insofern bezieht sich die folgende Zusammenstellung der Begriffe auf die “Innovationsfähigkeit”.

*Kreativität – Eigenschaft von Individuen oder Gruppen, Ideen zu generieren, Neues zu entwickeln, Probleme und Aufgaben immer wieder anders anzugehen, um auf diese Weise Erfahrungen zu sammeln und sich damit zu verbessern.*

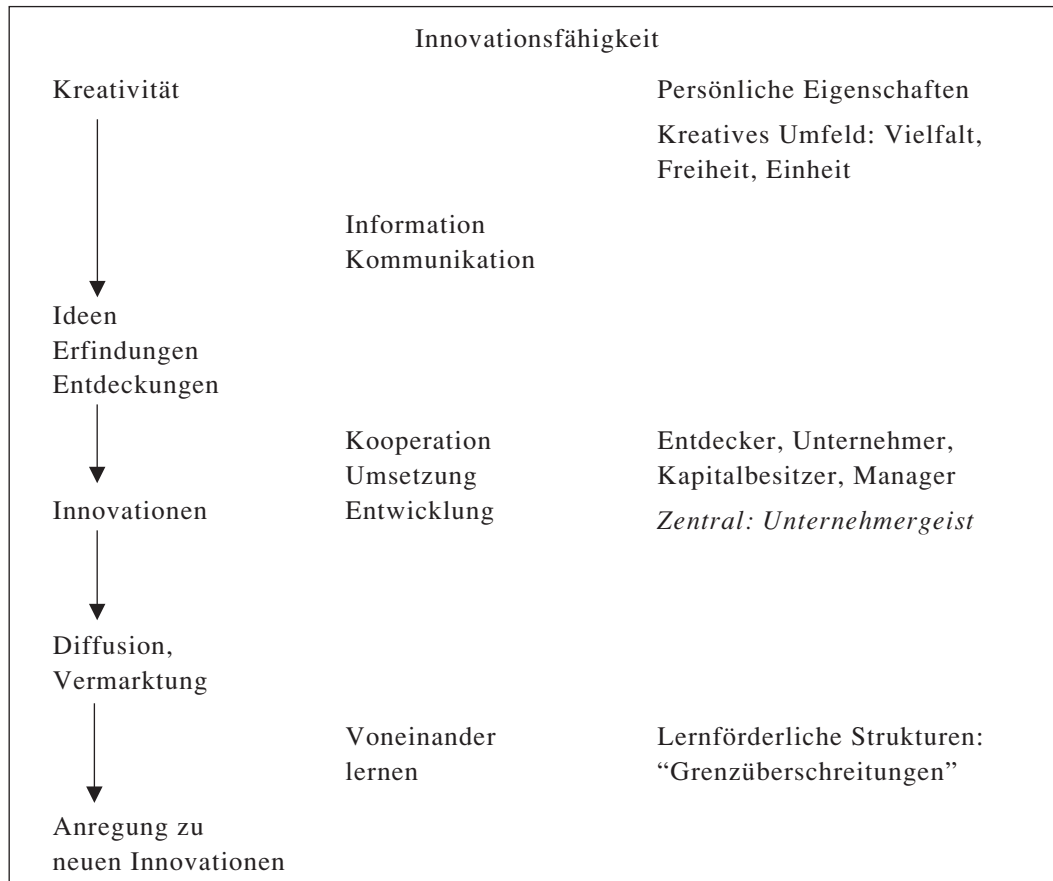
*Innovationsfähigkeit – Eigenschaft eines Systems oder auch eines Individuums, sowohl mit Innovationen schnell umgehen zu können (Anpassungsfähigkeit) als auch Innovationen zu induzieren, umzusetzen und zu implementieren.*

*Innovationskraft – Eigenschaft eines Systems, d. h. einer Gruppe, Organisation oder eines Netzwerks, Bedarfe zu identifizieren, eigene Potentiale zu erkennen, um daraus neue Ideen zu entwickeln und sie umzusetzen.*

*Innovationsprozess – Prozess der Umsetzung neuer Ideen, Verbreitung der Ergebnisse der Umsetzung und Einführung in die “normal” gesellschaftliche Praxis.*

## Übersicht 6

### Innovationsfähigkeit



## 5 Soziales Umfeld und Innovation

### 5.1 Soziales Umfeld und seine eigenen Innovationen

Im "sozialen Umfeld", im Bereich der Nachbarschaftshilfe, der familialen Arbeit, der unbezahlten sozialen Arbeit und auch des ehrenamtlichen Natur- und Umweltschutzes entstanden immer wieder neuartige Dienstleistungen, die über Standardisierung und Professionalisierung oft auch zu bezahlter Arbeit im privaten oder öffentlich-staatlich finanzierten Sektor wurden: Fürsorge, Pflege, Sozialarbeit, Erziehung, Bildung, technischer Umweltschutz etc. In all diesen Bereichen wurden "alltagsweltliche" Tätigkeiten und dabei erworbene Erfahrungen aufgegriffen, gesellschaftlich-politisch reflektiert und als Ausgangspunkte für neuartige Professionen, aber ebenfalls für innovative organisationale, regionale oder soziale Strukturen genutzt. Damit entstanden auch neuartige Strukturen, die entwickelt und forciert wurden durch bestimmte Gruppen und Organisationen, die "sozialen Bewegungen": Arbeiterbewegung, Frauenbewegung, Umweltbewegung, Friedensbewegung, Bürgerinitiativen, NGO etc. Aus diesen Bewegungen entstanden neuartige Organisationsformen, kleine und große intermediäre Organisationen und Verbände, die im Interessendreieck zwischen Staat, Wirtschaft und Gemeinwesen Interessenausgleichsfunktion haben. Hier wurden und werden gesellschaftspolitische und umweltpolitische Leitvorstellungen und Ziele formuliert. Ihre Legitimation und ihr Gewicht in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um die Gestaltung der Zukunft holen sich solche Organisationen und "Strukturen" zunächst durch ihre Mitglieder, aber auch durch die Stärke und Ernsthaftigkeit ihres Engagements sowie durch eine hohe Kompetenz in dem jeweiligen Bereich. Sehr viele sozial-politische, "basis"-ökonomische Gruppen sowie Umwelt-Initiativen, -Organisationen und -Verbände haben so eine enorme Bedeutung erlangt. Sie werden inzwischen ernst genommen als kompetente Gesprächs- und Verhandlungspartner von Regierungen und Unternehmen auf internationaler (die so genannten "Nicht-Regierungs-Organisationen" [NGO]) und nationaler sowie regionaler Ebene. Innovationen gehen von diesen Gruppen nicht nur in gesellschafts- und umweltpolitischen Bereichen aus – man denke nur an die Veränderung der Sozialgesetzgebung im Verlauf der industriellen Entwicklung und an die Veränderungen im Bereich der Umweltpolitik, sondern auch in neuen Formen und "Methoden" demokratischen Handelns – Aktivierung, Kommunikation, Partizipation. Methoden wie Zukunftswerkstätten, Zukunftskonferenzen, Planing for Real, Anwaltsplanung, Mediation u. a. Professionalisierung in diesen Bereichen führen zu neuen Berufen und Aus- und Weiterbildungsberufen.



Gerade zurzeit erleben wir als Reaktion auf die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft und den abnehmenden Einfluss und Gestaltungsspielraum der Politik und damit der Bürger über ihre gewählten politischen Vertreter wiederum neue Formen des gesellschaftspolitischen Engagements. Es entsteht eine globale Bewegung von Globalisierungskritikern, die sich selbst der Techniken und Kommunikationsformen bedienen, die Voraussetzung für die neue Qualität der Globalisierung sind. Die Bewegung ATTAC bringt völlig neue Formen der Organisation, der Aktivierung und Beteiligung hervor: ATTAC ist eine Bewegung, die Aufklärung und Aktion nicht voneinander trennt, eine Bewegung, deren Organisationsform am ehesten mit dem Begriff "Plattform" beschrieben werden kann. Auf einer gemeinsamen Basis – Bekämpfung der neoliberalen Globalisierung – und mit gemeinsamen Zielen – Besteuerung der Finanzspekulation, Auflösung der Steuerparadiese und Offshore-Bankzentren, Streichung der Schulden für Entwicklungsländer, Rückerstattung der Summen, die aus Entwicklungsländern durch korrupte Machthaber und Diktatoren mit Hilfe von Banken und Finanzinstitutionen und Regierungen des Nordens entwendet und ins Ausland deportiert wurden – treten Menschen miteinander in Kommunikation und organisieren weltweit und flexibel Formen der Aufklärung, der Aktion und des Protestes. (Vgl. ATTAC-Manifest 2002)

Ein herausragendes Beispiel für die Förderung von Innovationsfähigkeit und die Initiierung von Innovationen ist die Bewegung der Hacker, die sich parallel zu und als aktiver und treibender Bestandteil von einer technisch-strukturellen Innovation entwickelte, dem Internet. Diese Bewegung kann durchaus den sozial-politischen Bewegungen zugerechnet werden; sie vertritt gemeinwohlorientierte Ziele und versteht sich durchaus als Gegenbewegung zur rein profitorientierten Nutzung von Computernetzen. Diese Bewegung setzt ihre Kompetenzen auch ein, um politische Ziele durchzusetzen. So wurden in jüngster Zeit immer wieder Attacken gegen die Computernetze von Firmen angedroht, die Geschäfte in Ländern machen, in denen die Menschenrechte missachtet werden. Im Folgenden als Beispiel für die Beweggründe der Hacker die Hackerethik des Chaos-Computer-Clubs, – einer der ältesten Hackerorganisationen in Deutschland, gegründet 1981:

Der Zugang zu Computern und allem, was einem zeigen kann, wie diese Welt funktioniert, sollte unbegrenzt und vollständig sein.

- Alle Informationen müssen frei sein.
- Misstrauen Autoritäten – fördere Dezentralisierung.
- Beurteile einen Hacker nach dem, was er tut und nicht nach üblichen Kriterien wie Aussehen, Alter, Rasse, Geschlecht oder gesellschaftlicher Stellung.



- Man kann mit einem Computer Kunst und Schönheit schaffen.
- Computer können dein Leben zum Besseren verändern.
- Müll nicht in den Daten anderer Leute.
- Öffentliche Daten nützen, private Daten schützen.

Die Auseinandersetzung um das Internet im Internet beschleunigt wechselseitig – im wirtschaftlichen und im Non-Profit-Bereich – neue technische und soziale Entwicklungen, sowohl bei der “Sicherheit” und “Offenheit” von Daten und Informationen im Netz als auch im Feld neuer Anwendungen sowie bezüglich politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen für ein weltweites Informations- und Kommunikationsnetzwerk.

Auf der Basis eines Prinzips der Hackerbewegung, nämlich dem, dass der Quellcode eines Betriebssystems nicht geheim bleiben darf, entstand eine Innovation – die Entwicklung des Betriebssystems “LINUX” – die als Beispiel einer neuen Stufe von Innovation angesehen werden kann. Dabei ist die Anmerkung wichtig, dass die Hauptinnovation nicht das Produkt betrifft, sondern die Art und Weise, wie es entwickelt wurde und weiterhin entwickelt wird: Ein Einzelner, Linus Torvalds, arbeitete Anfang der 90er an einem Betriebssystem, das seinen Zweck optimal erfüllen sollte. Dazu hatte er die Idee, den Quellcode seines Programms ins Netz zu stellen mit der Aufforderung an alle, daran mitzuarbeiten. Bedingung war, dass jegliche Veränderungen oder Verbesserungen allen im Netz frei zugänglich gemacht werden müssen.

Innerhalb eines Jahrs arbeiteten mehrere hundert Menschen an dem Betriebssystem. So entstand eine “soziale” Bewegung, die ein Ziel und ein Prinzip hatte: Die Entwicklung eines optimalen Betriebssystems sowie die völlige Freigabe aller Verbesserungen an diesem System. Heute ist dadurch ein Netzwerk von Menschen entstanden, die über das technische Netz kooperieren und die sich bei ihrer Arbeit aufeinander verlassen können. Finanzielle Anreize fehlen bei der Programmentwicklung, es geht um das Ansehen untereinander. Dabei wird mittelbar durchaus auch Geld verdient. Viele der Programmierer von “LINUX” sind in der freien Wirtschaft hoch bezahlte Informatiker, die ihren “Ruf” nicht zuletzt der Beteiligung an “LINUX” verdanken. Dazu kommt, dass, obgleich das Programm “LINUX” frei zu haben ist, der Support und die Systempflege rings um “LINUX” ein reichhaltiges Geschäftsfeld darstellt.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass neben und parallel zu der ökonomischen Orientierung von Innovationen auch immer sozial-orientierte Innovationen entstehen, die Aktivitäten des sozialen Umfelds entspringen. Auch das kann als Beziehungssystem verstanden werden: Der Umgang mit wissen-

schaftlich-technischen Neuerungen oder neuen Produkten und Leistungen verlangt neue soziale Strukturen und erfordert neue Verhaltensweisen, die erlernt und professionalisiert werden müssen.

Aber auch Entwicklungen und Innovationen, die originär im sozialen Umfeld entstanden sind, werden vom ökonomischen Bereich rasch aufgegriffen. Es gibt einen immer schärferen Druck zur Innovation. Früher konnte man sich "Zeit" lassen auch mit der Implementierung von Neuem; es wurde ausgewählt bzw. von vornherein festgelegt, welche Ansätze und Ideen zu Innovationen werden sollen. Heute wird versucht, alles Neue, aber auch alles Andersartige möglichst schnell ökonomisch zu vereinnahmen, zu einer Innovation im Verständnis der herrschenden Ökonomie zu machen. Dabei werden unterschiedlichste Bereiche, die im "normalen" Alltag zu unterschiedlichen Kulturen gehören, vom herrschenden ökonomischen "Zwang" zur Vermarktung "aufgesogen", selbst wenn sie der Gegenkultur zur profitorientierten Wirtschaft angehören. Dazu könnte man zahlreiche Beispiele anführen. An zwei möchten wir erinnern: Die Punkbewegung und den Alternativ-Tourismus.

Relativ schnell wurden die ersten Punkgruppen von großen Firmen vermarktet. Solange sich damit Geld verdienen lässt, sind auch Songs mit Texten willkommen, die zum Kampf gegen das kapitalistische System und den "Konsumterror" aufrufen. Auf der anderen Seite existieren bis heute noch kleine, "innovative" Labels, die sich weiterhin gegen Kommerzialisierung wenden und die ursprünglichen Inhalte der Bewegung weiter transportieren. Diese Inhalte bzw. die Zielsetzung und auch die Erfolge der Punkbewegung können durchaus als Beitrag zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit im sozialen Umfeld gesehen werden, wie folgender Text verdeutlicht:

"Provokation und Selbstbestimmung: Das Aussehen der Punk bildete das äußerlich hervorstechende Merkmal der Abgrenzung zur bürgerlichen Gesellschaft. Gleichzeitig war es ein Mittel der gezielten Provokation und der Konfrontation mit gesellschaftlichen Tabus. Die betont abgetragene und zerrissene Kleidung stand für die soziale Herkunft und die Armut. Die Fesseln und Ketten am ganzen Körper symbolisierten die tägliche Unterdrückung. Das offene Tragen von Reizwäsche sollte die vorherrschende Doppelmoral in Bezug auf die Sexualität entlarven. Die bunten und bizarr gestalteten Haare, sowie der Schmuck aus Müll und die Sicherheitsnadeln, welche durch Ohren, Nase und Backen gestochen wurden, stellten die herkömmlichen Vorstellungen gemäß dem Motto 'Hässlich ist schön' auf den Kopf.

Im Gegensatz zu den oberflächlichen Darstellungen in den Medien war Punk nicht nur mit einer destruktiven Verweigerungshaltung, sondern auch mit der

konkreten Aufforderung verbunden, aus der auferlegten Passivität auszubrechen und in einem positiven Sinne die eigene Initiative wieder zu beleben. So gehörte das Prinzip des “Do it yourself” (“Mach es selbst”) zu den ursprünglichen Grundgedanken des Punk. Allgemein gefasst stand es für den Ausbruch aus der ständigen Fremdbestimmung und damit für die Wiederaneignung des Alltags. Auf die Musik bezogen zielte es darauf, dass jede und jeder ein Instrument nehmen, praktisch ohne größere Vorkenntnisse einfach spielen, eine Band gründen und die Aufnahmen veröffentlichen kann. Es bedarf dabei keiner besonderen Fähigkeiten, es bedarf auch keines High-Tech-Studios, keines großen Labels oder Managers. Es bedarf vielmehr des Willens etwas selbstbestimmt zu tun und die unterdrückte Kreativität freizusetzen.

Das Gleiche galt für die Fanzines, die Zeitschriften, die von Personen aus der Szene veröffentlicht und mit einfachsten Mitteln hergestellt wurden. Im Vergleich zu den kommerziellen Musikzeitschriften wurden sie in einer minimalen Auflage vervielfältigt. Im Gegensatz zu diesen waren sie aber von der Musikindustrie völlig unabhängig. Finanzielle Aspekte spielten bei der Veröffentlichung in der Regel keine Rolle, der Verkaufspreis deckte zumeist gerade die Unkosten. “Do it yourself” war auch der Grundsatz vieler kleiner Labels und Vertriebe, die zu dieser Zeit gegründet wurden, von denen aber nur wenige eine längere Zeit bestanden." (Aus Sterneck 1999).

Beim Phänomen “Alternativtourismus” gibt es ebenfalls unterschiedliche Entwicklungen, die als Innovationen vom kommerziellen Tourismus aufgegriffen wurden. Es entstanden daraus Varianten eines umwelt- und sozialverträglichen Tourismus, die zu Neuerungen auch im kommerziellen “Massentourismus” führten. Andererseits war der Alternativtourismus in vielen bisher “unberührten” Gegenden Wegbereiter für kommerziellen Massentourismus bzw. alternative Formen des Tourismus wurden selbst verstärkt kommerzialisiert. Damit dient dieses Beispiel als Nachweis dafür, dass Innovationen auch zu Entwicklungen führen können, die die ursprünglichen Ziele der Innovation aufheben oder sogar in ihr Gegenteil verkehren.

Innovation erweist sich damit auch als ein Weg, Alternativen und Gegnerschaft zum herrschenden System zu integrieren und zu wenden.

In dem Zusammenhang des Wandels von der Produkt- zur Dienstleistungsgesellschaft werden innovative Dienstleistungen immer wichtiger, d. h. auch Leistungen, die wenig harte Infrastruktur benötigen. Wichtiger werden deshalb auch soziale und personale Kompetenzen. Dahinter steckt die Tendenz, dass durch den Wandel der sozialen Umwelt – Auflösung von Großfamilien, berufliche Tätigkeit beider Partner, zunehmende Bedeutung von Single-Haushalten – die entlastende Funktion durch Familien- und Nachbar-

schaftshilfen zunehmend wegfällt. "...alltagserleichternde und -ermöglichende Dienste (werden) zu Waren, sie werden nicht mehr innerhalb des privaten sozialen Systems bereitgestellt, sondern auf dem Markt erworben. Kinderbetreuung und Einkaufsservice, Reinigungsdienste und Altenpflege, um hier nur einige wenige zu nennen, werden zu Waren, die zwischenmenschliche Verbindlichkeiten durch überindividuelle Verfügbarkeiten ersetzen." (Mager 1997, S. 87-102).

## **5.2 Räume und Bezüge für Innovationen im sozialen Umfeld**

Heute stehen, wenn es um die Entwicklung von Innovationsfähigkeit geht – komplexe Innovationsstrategien und nicht mehr einzelne Innovationen im Mittelpunkt der Bemühungen von Organisationen und auch Individuen. Dabei ist das "soziale Umfeld" immer beteiligt, d. h. das Lernen und Tätigsein der beteiligten Individuen in Bereichen außerhalb ihrer regulären Erwerbsarbeit. Bei der Erarbeitung von Innovationsstrategien sollte das "soziale Umfeld" stärker und genauer beachtet und nicht ausgeblendet werden wie bisher. Fast alle ausgewertete Literatur fokussiert bei der Betrachtung von Innovation und Innovationsprozessen auf die Unternehmen und die Aktivitäten in den Unternehmen oder zumindest in ihrem unmittelbaren Umfeld. Die Bedeutung der Tätigkeits- und Lernbereiche außerhalb der Unternehmen bzw. wissenschaftlicher Einrichtungen wird nicht gesehen und damit auch nicht untersucht.

## **5.3 Soziales Umfeld als Raum für neue Lernformen und Handlungsmöglichkeiten**

Grundlage für innovatives Handeln bzw. für die Ausprägung und den Erhalt von Innovationsfähigkeit sind Kreativität und Lernfähigkeit sowie die Möglichkeit, das Neue auch auszuprobieren und im Handeln umzusetzen. Innovationsfähigkeit ist also gebunden an Lernen und Tätigkeit. Damit rücken die Bedingungen der Arbeit, die Gestaltung der Tätigkeit in den Mittelpunkt und damit die Frage: Was sind lernförderliche und innovationsfreundliche Arbeitsbedingungen?

Freiwillige Arbeit ist in der Regel selbstbestimmte Arbeit, die nach den eigenen Interessen, aber auch nach der eigenen Kompetenz bzw. aus einem Streben nach Kompetenzentwicklung gewählt wird. Erwerbsarbeit wiederum hat einen hohen Anteil an fremdbestimmten Tätigkeiten. Das kann bedeuten,

dass hier vorhandene Kompetenzen nicht zum Einsatz kommen bzw. auch nicht weiterentwickelt werden. Bedingt ist das möglicherweise dadurch, dass in der fremdbestimmten Arbeit nur bestimmte Kompetenzen gefragt sind oder sogar generell viele Menschen in Stellen arbeiten, die weit unter ihren eigentlichen Qualifikationen und Fähigkeiten liegen. Es wurde errechnet, dass in den alten Bundesländern etwa 15,9 Prozent, in den neuen Bundesländern sogar 24,3 Prozent der Arbeitnehmer in so genannter "unterwertiger" Beschäftigung arbeiten (Büchel 1998).

Für viele Menschen, die sich freiwillig engagieren, können gerade dieses Nicht-"Ausleben" von bestimmten Kompetenzen in der Erwerbsarbeit und die Möglichkeit, in selbstbestimmter freiwilliger Tätigkeit die vorhandenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und auch neue zu erwerben, ein starker Anreiz für das freiwillige Engagement sein. Auch viele derzeit "Arbeits"lose engagieren sich aus Gründen des Kompetenzerhalts oder der Entwicklung von Kompetenzen unbezahlt und freiwillig. (Vgl. Lernen im sozialen ... 2001 S. 45 ff.).

Dieser Sachverhalt spielt ebenfalls eine Rolle, wenn wir an den Erhalt und die Entwicklung von Innovationsfähigkeit denken. Viele Kompetenzen, die gerade in freiwilligen Tätigkeiten, durch Lernen im sozialen Umfeld erworben und weiterentwickelt werden, sind auch Grundlage für Kreativität und Innovationsfähigkeit. Auch die Lernformen, v. a. selbstbestimmtes und selbst organisiertes Lernen, die beim Lernen im sozialen Umfeld vorherrschen und die dort auch "erlernt" und "entwickelt" werden können, sind gefragt, wenn es um Innovationsfähigkeit geht (vgl. Lernen im sozialen ... 2001 S. 159 ff.).

#### **5.4 Bedeutung außerbetrieblicher Handlungs- und Lernfelder für die "Arbeit"**

Wie in der Einleitung dargestellt wurde, bleibt Erwerbsarbeit auch in unserer sich vielfältig verändernden Gesellschaft die zentrale und für die meisten Individuen einzige Möglichkeit der Existenzsicherung und damit zur Bildung von Sicherheiten für die eigene und familiäre Lebensplanung. Deshalb ist es notwendig, die in dieser Studie bearbeiteten Themen und Erkenntnisse auf die ökonomische Sphäre zu beziehen. Das bedeutet, die Erkenntnisse zur Innovationsfähigkeit durch das Lernen im sozialen Umfeld aus einer ökonomisch-betrieblichen Perspektive zu betrachten, ohne sich durch diese Sichtweise Scheuklappen anzulegen. Gerade die Erkenntnisse, dass Innovationssysteme immer auch den Kontext betrieblichen Handelns mit umfassen bzw. das soziale Umfeld der Betriebe bei der Förderung von Innovationsprozessen mit zu berücksichtigen ist, macht deutlich, dass die Bearbeitung der internen

betrieblichen Faktoren bei der Ausbildung und dem Erhalt von Innovationsfähigkeit viel zu kurz greift.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind in ihrer gesamten Existenz wesentlich stärker von ihrem lokalen und regionalen Umfeld abhängig als globale Konzerne, die weltweit über Standorte verfügen und eher in der Lage sind, an ihren jeweiligen Standorten die Umfeldbedingungen zu diktieren oder auch zu gestalten. Worin liegen diese Abhängigkeiten gerade der KMU von ihrem regionalen Umfeld?

Zunächst sind es die “harten” Standortfaktoren, Infrastrukturbedingungen wie Verkehrsanbindung, Versorgung mit Ressourcen (Energie, Wasser, Rohstoffe) und Abfallbeseitigung. Hier gilt es für KMU ihre Interessen durchzusetzen und politische Lobbyarbeit zu treiben.

Bedeutender sind letztendlich jedoch die “weichen” Standortfaktoren wie Ausbildungs- und Weiterbildungsbedingungen, Forschungsmöglichkeiten (Hochschulen, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen), Lebens-, Arbeits- und Wohnbedingungen, Freizeitmöglichkeiten (Kultur, Sport, Erholung), soziales Leben (Vereine, Initiativen). Diese bestimmen die Möglichkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden, sie bestimmen den Kundenkreis, sie bestimmen die Möglichkeiten für Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. In diesen weichen Standortfaktoren liegen auch die Grundlagen für den Erhalt bzw. die Ausbildung von Innovationsfähigkeit. Gerade die KMU sind kaum in der Lage, eigene Forschung und Entwicklung zu betreiben bzw. weitreichende Analysen des Markts vorzunehmen, aus denen sich neue Ideen ableiten lassen. Damit sind sie auf den unterschiedlichen Ebenen auf Informationsaustausch und Kooperation angewiesen. Kreativität entsteht im Austausch mit anderen Sicht- und Denkweisen, mit anderen Wissensträgern und anderen Kompetenzen. Die Umsetzung der Ideen bedarf in der Regel der Zusammenarbeit unterschiedlicher Leistungsträger.

Das soziale Umfeld ist in dieser Perspektive Bestandteil von betrieblicher Arbeit, nicht das Gegenstück. Heute geht es nicht mehr um einzelne Innovationen, sondern um Innovationsstrategien, also um die Sicht auf Innovationsprozesse und -systeme. Dabei war das soziale Umfeld schon immer beteiligt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ihre Kreativität bestimmt nicht allein ihrem Betrieb zu verdanken; die Umsetzung von Ideen war schon immer ein Zusammenwirken von diversen betriebsinternen aber auch -externen Akteuren. Heute geht es jedoch immer mehr darum, das soziale Umfeld ganz bewusst zu beachten und nicht mehr auszublenden wie bisher. Das heißt, es müssen Konzepte der Verbindung von Lernen im Prozess der Arbeit und Lernen im sozialen Umfeld entwickelt und umgesetzt werden.

## 5.5 Bezugssystem für Innovation

Wir gehen von einem Innovationsbegriff aus, der per Definition das Leben außerhalb des Betriebs mit umfasst. Es lässt sich empirisch nachweisen, dass heute tatsächlich Strukturen und Systeme “innovativ” sind, die weit mehr als den Betrieb oder das einzelne Unternehmen umfassen, z. B. Netzwerkstrukturen.

Daraus ergibt sich, dass es keine Innovation gibt in kleinen und mittleren regionalen Unternehmen – heute mehr als jemals zuvor –, die dadurch zustande kommt, dass die beteiligten Akteure subjektiv oder objektiv nur im Betrieb kommuniziert und kooperiert hätten. Gerade die Innovationen, die Kundenbeziehungen betreffen, sind besonders deutlich durch das betriebliche “Umfeld” beeinflusst.

Das Bezugssystem für die in dieser Studie beschriebenen Innovationsprozesse im Zusammenhang mit Lernen im sozialen Umfeld hat drei zentrale Elemente:

- Umsetzung bzw. Nutzbarmachung für betriebliche Entwicklungen und damit
- den Erhalt der ökonomischen Lebensfähigkeit der Regionen und
- den Erhalt und die Neuschöpfung von Erwerbsarbeit.



## 6 Lernen und Innovation

Die Bewältigung der für viele Menschen neuartigen Anforderungen verlangt die Bereitschaft zur Veränderung, sich auf Neues einzulassen, die Fähigkeit, sich gestaltend in die Veränderungsprozesse einzubringen, neues Wissen zu erlangen und neue Kompetenzen auszubilden. Der Mensch muss sich als kontinuierlich lernendes Wesen begreifen. Aufgabe der Politik wird es, Bedingungen zu schaffen, die lebenslanges Lernen unterstützen. Allerdings greift die Politik zu kurz, wenn das Lernen nur als Pflicht des Einzelnen, als notwendige Reaktion auf Veränderung begriffen wird.

Um den Zusammenhang zwischen Lernen und Innovation darzustellen, müssen zwei Aspekte des Lernens beachtet werden:

- einerseits die Anpassung an Veränderungen,
- andererseits das Schaffen neuer Denk- und Handlungsräume.

Zunächst dient das Lernen der Anpassung an und dem effektiven Umgang mit formulierten Bedarfen, bestehenden Anforderungen und Veränderungen, von denen das jeweilige Individuum betroffen ist und die es bewältigen muss, um gesichert zu leben. Insofern ist es auch notwendiges Lernen. In unserer Arbeitsgesellschaft ist Erwerbsarbeit mit diesem notwendigen Lernen verbunden, mit Lernen in beruflicher Aus- und Weiterbildung, also mit formellem, organisiertem und fremdbestimmtem Lernen. Dieses Lernen war und bleibt Voraussetzung, um einen bestimmten Arbeitsplatz zu erlangen und zu erhalten.

Doch diese Formen von Lernen genügen nicht mehr. Mit zunehmender Dynamik der Veränderung von Arbeitsformen und -inhalten fehlt einerseits immer mehr die Zeit für die Aufarbeitung und organisierte Vermittlung von Lerninhalten zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben, andererseits lassen sich viele Lernbedarfe und damit Lerninhalte nicht mehr im Voraus bestimmen. Deshalb rücken auch in der Erwerbsarbeit tätigkeitsintegrierte und tätigkeitsbezogene non-formale und informelle Lernformen in den Vordergrund, und damit auch die Lerner selbst.

Es kommen die Fragen auf, wie die Lernenden unterstützt werden können, was lernförderliche und Lernen fördernde Strukturen für informelles Lernen sind und wie sich Arbeits- bzw. Tätigkeitsprozesse als Lernprozesse organisieren lassen. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Lerninhalte, um Handlungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu erweitern. Neben der Ausprä-



gung fachlicher und methodischer Kompetenzen wird die Ausprägung von personalen und sozialen Kompetenzen immer wichtiger. Lernen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen ist in hohem Maße selbst organisiert und selbst gesteuertes Lernen, das beispielsweise sowohl Selbstbewusstsein, die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, Selbstvertrauen und die Fähigkeit zur Perspektivbildung als auch die Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit anderen und zur Teamarbeit erfordert. Untersuchungen zur beruflichen Weiterbildung und zum Lernen in Transformationsprozessen belegen, dass für das erfolgreiche Bestehen in Umbruchsituationen sowie für den Erhalt und die Entwicklung von Handlungskompetenz auch im Feld beruflicher Arbeit vor allem die sozialen und personalen Kompetenzen ausschlaggebend sind. Kompetenzentwicklung wiederum kann nicht bzw. nicht allein ausgeprägt werden in Weiterbildungskursen und -maßnahmen, sondern verlangt Lernen bezogen auf und gebunden an Tätigkeiten sowie die Möglichkeit der Anwendung des Gelernten (Von der beruflichen ... 1995).

Erhalt und Entwicklung der Handlungsfähigkeit bedeutet aber mehr als nur reagierendes Lernen mit dem Ziel der Anpassung an Veränderung. Die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens darf nicht bedeuten "verurteilt zu lebenslänglicher Weiterbildung". Der zweite Aspekt, der beachtet werden muss, ist das Lernen, das zu neuen Freiräumen für Denken und Handeln führt. Viele Menschen erleben die derzeitigen Veränderungen als "Betroffene", sie reagieren oft mit Abwehr und Verweigerung oder gar mit Rückzug und Resignation. Deshalb besteht die Aufgabe darin, Lernprozesse zu ermöglichen und zu fördern, die aus der Betroffenheit heraus zu aktivem Handeln führen. Erst wenn die Menschen Akteure von Veränderung werden, Veränderung selbst gestalten, kann man aus der Sicht der Handelnden und Lernenden von Entwicklung sprechen. Das Ziel dieses Lernens ist nicht Anpassung, sondern Erweiterung der Denk- und Handlungsräume; Lernen ist dann eine Voraussetzung für Innovationen.

Beide Aspekte des Lernens müssen erfüllt sein, um Handlungsfähigkeit zu erhalten und weiterzuentwickeln. Sprechen wir von Handlungsfähigkeit, geht es um Lernen und Kompetenzentwicklung. Resignation und Verweigerung sind die Folgen von fehlenden Sicherheiten und falschen Strukturen. Mit den Bemühungen um notwendige Veränderungen von Bildung und Lernunterstützung, mit der Diskussion über die neuen Anforderungen an und die Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf die Individuen muss ein Umbau der herkömmlichen Sicherheitsstrukturen, von der Unterstützung des Lernens über die Verteilung von Arbeit bis zu den finanziellen Absicherungen (Sozialhilfe, Arbeitslosen-, Kranken- und Alterssicherung) einhergehen.

Auch auf organisationaler Ebene wird der Zusammenhang von Lernen und Innovationsfähigkeit immer wieder betont. Geht es um die ständig zitierte Schwäche von KMU in Bezug auf ihre Innovationsfähigkeit, dann wird gerade die fehlende bzw. mangelnde Personalentwicklung erwähnt. Es wurde in mehreren Studien nachgewiesen, dass ein Innovationserfolg im Wesentlichen von Kompetenzen im Unternehmen und weniger von externen Faktoren abhängt (Menrad 2001). Dazu kommt die mangelnde Zusammenarbeit oder der fehlende Kontakt gerade kleiner Unternehmen zur Forschung. Es bleibt keine Zeit und es gibt keine Ressourcen, um die Grundlagen für Innovation durch Lernunterstützung für das eigene Personal und das gesamte Unternehmen aufzubauen.

Innovationsfähigkeit in der heutigen Zeit, in der die Veränderungen dynamischer und komplexer werden, erfordert Strukturen für ein neues Zusammenwirken von Arbeiten, Lernen und Forschen. Der Zusammenhang von Arbeit, Lernen und Innovation wird neu diskutiert (Brown/Duguid 1991). In den Unternehmen werden dazu Wissensmanagementsysteme aufgebaut und dazu so genannte "Communities of practice" eingerichtet.

## 7 Empirische Untersuchung

### 7.1 Interviewmethode

Die Interviewpartner wurden zuvor über den Zweck des Interviews und seiner Zielsetzung informiert. Die Aufgabe der Studie sowie unser Verständnis von “sozialem Umfeld” wurde im Vorfeld geklärt. Die Interviewatmosphäre war offen und vertrauensvoll; es gab keinerlei Vorbehalte oder Misstrauen über die Verwendung der aufgezeichneten Gespräche.

Die Interviews wurden an Hand eines Leitfadens geführt, durch den bestimmte Themenkomplexe vorstrukturiert wurden (Friebertshäuser 1997). Er diente als Hilfe zur Gesprächsführung und als “Gedächtnisstütze” für den Interviewer, so dass alle relevanten Themen auch angesprochen wurden. Die Form des narrativen Interviews wurde gewählt: Die Interviewten konnten ihre Erfahrungen und Beispiele frei erzählen, der Interviewer stellte Verständnisfragen und gab lediglich die übergeordneten Themen vor.

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht. Diese Verschriftlichungen gelangten dann zur Auswertung. Dazu wurden – z. T. entsprechend dem Frageleitfaden – Themenkomplexe zusammen gestellt, die im Folgenden die Kapitelüberschriften bilden. Den Themenkomplexen wurden bestimmte Aussagen zugeordnet und diese dann kommentiert.

### 7.2 Themenkomplexe

Alle Interviewten gelten als sehr engagiert in Bereichen des “sozialen Umfelds”, und man kann ihnen schon im Vorfeld das Attribut “innovationsfähig” für diesen Bereich zuschreiben. Wichtig ist dann in diesem Zusammenhang, Hinweise zu bekommen, ob diese “Innovationsfähigkeit” auch auf Bereiche außerhalb des sozialen Umfelds, v. a. in den Bereich der Erwerbsarbeit übertragen wird. Deshalb ging es auch im Interview darum, einen Überblick über den bisherigen Lebensweg sowie einen Einblick in die derzeitige soziale, familiäre und Arbeitssituation der Interviewten zu bekommen.

Wichtig war für uns die Klärung des Verständnisses von Innovation: Was bedeutet Kreativität und Innovationsfähigkeit für die Einzelnen, wie entstehen diese Fähigkeiten, was fördert oder hindert ihre Entwicklung? Welche Bedeutung wird diesem Begriff heute zugemessen, wieweit spielt er im Lebens-

und Arbeitsalltag der Interviewten eine Rolle? Dabei wurde zunächst auf die eigene Person fokussiert.

Weiterhin gehörte die Beschreibung des Engagements der Interviewten im “sozialen Umfeld” sowie die Geschichte ihres Engagements zu unserem Erkenntnisinteresse. Hierzu sollten auch Tätigkeitsinhalte im sozialen Umfeld und mögliche Perspektiven, die sich aus dem Engagement ergaben, geschildert werden.

Durch die Diskussion über Innovationsbeispiele sollten Erkenntnisse über das, was unter “Innovation” verstanden wird, angereichert werden.

Ein herausragendes Interesse hatten die Erfahrungen und auch Erlebnisse der Interviewten im Bereich der Tätigkeiten im sozialen Umfeld. Dabei ging es um Aussagen zu Innovationsbereichen und zum Innovationsprozess.)

In den Interviews kam auch der Transfer von Innovation zwischen dem sozialen Umfeld, der “Eigenarbeit” und der Erwerbsarbeit zur Sprache.

Ein weiterer Gesprächsbereich betraf vor allem die förderlichen aber auch die hemmenden Faktoren für Innovation und die Ausbildung von Innovationsfähigkeit. Dazu sollten auch Kompetenzen für Innovationsfähigkeit benannt werden.

Der Rolle von Lernen in Innovationsprozessen widmete sich der letzte Gesprächskomplex.

### **7.3 Auswahl der Interviewpartner**

In den Interviews ging es um das Auffinden und Beschreiben von beispielhaften Innovationsprozessen bzw. um das Verständnis von Innovation einzelner Akteure im sozialen Umfeld. Die Erkenntnisse aus den empirischen Untersuchungen beruhen auf wenigen Einzelaussagen, sie sind keineswegs als abgesicherte Trends anzusehen oder gültiges Allgemeinbild. Sie dienen lediglich dazu, die in dieser Studie angestellten Überlegungen zu “untermauern” bzw. zu schärfen. Die Wahl der Gesprächspartner erfolgte zielgerichtet. Sie wurden danach beurteilt, ob sie in ihrem Umfeld als beispielhaft für kreativ und “innovativ” gelten und danach, dass sie alle in Bereichen des “sozialen Umfelds”, d. h. ehrenamtlich und z. T. auch in geförderten Projekten aktiv waren und sind. Es wurden insgesamt neun Personen interviewt (fünf Männer, vier Frauen. Mit vier Personen wurden Einzelinterviews geführt, zwei Interviews fanden mit einmal zwei und einmal drei Interviewpartnern statt, die in je-

weils gleichen Bereichen engagiert sind. Auch bei den “Mehrfach”-Interviews wurde nach individuellen Erfahrungen und Einschätzungen gefragt. Alle Interviewpartner waren zuvor schon den Interviewern bekannt.

Kurzcharakteristik der Interviewpartner:

Interview 1 und 2 (zwei Männer): Die Männer sind engagiert in der lokalen Agenda (Initiatoren der lokalen Agenda); kommen beide aus der Naturschutzbewegung, in der sie lange Jahre aktiv waren und noch sind. Beide waren bis zur Rente Festangestellte; jetzt sind sie Rentner.

Interview 3, 4, 5 (ein Mann, zwei Frauen): Die Interviewten sind aktiv in der lokalen Agenda und in einem regionalen Entwicklungsverein (Netzwerk) tätig; in der Vergangenheit waren sie in unterschiedlichen ehrenamtlichen Bereichen engagiert. Heute sind sie zeitlich begrenzt in Projekten angestellt.

Interview 6 (Frau): Die Frau ist aktiv in einem Umweltverband, in der politischen Arbeit und der Arbeit mit Kindern. Sie war in der Studentenbewegung engagiert, immer in zeitlich begrenzten Beschäftigungsverhältnissen. Heute arbeitet sie freiberuflich.

Interview 7 (Frau): Sie war engagiert in der lokalen Agenda, ist heute in der Stadtentwicklung aktiv, arbeitet ehrenamtlich in politischen Ausschüssen, ist beteiligt am Aufbau und an der Organisation von Kinderbetreuung (Kindertagesstätte). War immer zeitlich befristet beschäftigt, zeitweise arbeitslos, zeitweise in geförderter Beschäftigung, heute freiberuflich tätig.

Interview 8 (Mann): Der Mann ist in diversen stadtteilbezogenen Gruppen aktiv, engagiert sich in der Anti-AKW-Bewegung und der Hausbesetzerbewegung. Er war ehrenamtlich in Stiftungen tätig (Beratung von Projekten im In- und Ausland). Verbeamtet als Sozialarbeiter, kündigte er selbst, um in diversen Jugend-Projekten zu arbeiten und sie mit aufzubauen. Mehrere Jahre war er in einer Arbeitsfördergesellschaft tätig. Jetzt ist er als Innovationsmanager am Aufbau einer Firma beteiligt, die weltweit ein innovatives Produkt erfolgreich vermarktet.

Interview 9 (Mann): Er ist aktiv in der lokalen Agenda, in Stadtteilinitiativen, im Tauschring. Hatte befristete Arbeitsverhältnisse in sozialen Projekten. Derzeit ist der Mann arbeitslos.

Die Aufzählung der Aktivitäten der Interviewpartner ist nicht vollständig, sondern soll nur einen Eindruck von der Vielfalt des Engagements geben. Alle Interviewpartner entsprechen einem Typus von Menschen, der sich im-

mer wieder in die Verhältnisse aktiv und gestaltend einmischt, sich in unterschiedlichen Bereichen engagiert, z. T. langfristig und kontinuierlich in Organisationen, z. T. projektbezogen und zeitweilig, dann allerdings immer wieder in einer bestimmten Region (Stadtteil), so dass ebenfalls von kontinuierlicher Arbeit in einem lokalen Umfeld gesprochen werden kann. Zwei der Interviewpartner waren in internationaler Arbeit ehrenamtlich aktiv, das allerdings in begrenzten Zeiträumen.

Eine Interviewpartnerin war in einem Modellprojekt beschäftigt, in dem Angestellte aus Klein-Unternehmen für gewisse Zeiten in soziale und regional orientierte Projekte vermittelt wurden, um dadurch "Leerzeiten" in ihren Betrieben auszugleichen (ADAPT-Publikation: Teilzeitplus" – Ein Instrument zur Förderung von Betrieben und Beschäftigten 2001). Sie war in diesem Projekt Gesprächspartnerin mit den teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen, um mit ihnen ihre Wünsche und Erfahrungen in diesem Projekt zu reflektieren. Erkenntnisse zu diesem Projekt fließen in die Auswertung dieser Studie mit ein.

## 8 Auswertung der Gespräche

Obwohl im Vorfeld der Interviews die Interviewten über das Anliegen der Studie, nämlich die Bedeutung des Lernens in Tätigkeitsfeldern außerhalb von Erwerbsarbeit für Innovationsfähigkeit darzustellen, informiert wurden, waren die Aussagen zu “Innovation” und eigener Kreativität zunächst nicht nur auf Tätigkeiten außerhalb von Erwerbsarbeit bezogen. Es wurden immer auch die Erfahrungen aus der Erwerbstätigkeit mit einbezogen bzw. wenn zu Innovation und Kreativität gefragt wurde, erzählten fast alle Interviewpartner zuerst einmal aus ihren Erfahrungen in der Erwerbsarbeit. Dies verdeutlicht die Dominanz von Erwerbsarbeit im Bewusstsein der Menschen in unserer “Arbeitsgesellschaft”, wenn es um Fragen von Arbeit und Tätigkeit generell und auch im Zusammenhang mit Lernen und Innovation geht. Diese Erfahrungen aus der Erwerbsarbeit wurden verglichen und ins Verhältnis gesetzt mit den Erfahrungen und Bedingungen freiwilliger Tätigkeiten oder auch mit Tätigkeiten in geförderter Arbeit und mit familialen Tätigkeiten, um danach fördernde und hemmende Bedingungen für Kreativität und Innovation zu benennen. Speziell auf Nachfrage wurde dann die Rolle freiwilliger und unbezahlter Arbeit für Erhalt und Förderung von Kreativität und Innovationsfähigkeit genauer erörtert. An dieser Stelle ist anzumerken, dass fördernde bzw. hemmende Bedingungen für Kreativität und die Ausprägung von Innovationsfähigkeit nicht generell der Erwerbstätigkeit einerseits und der freiwilligen Tätigkeit andererseits zugeschrieben werden können. Allerdings lässt sich dennoch aus den Interviews übereinstimmend feststellen, dass in fremdbestimmter Erwerbsarbeit, wobei sich fremdbestimmt sowohl auf “Nicht”-Freiwilligkeit der Arbeit als auch auf Inhalte und Organisation der Arbeit bezieht, hemmende Faktoren hinsichtlich “Innovationsfähigkeit” überwiegen, in freiwilliger unbezahlter Arbeit jedoch eher fördernde Bedingungen. Dass dabei tatsächlich die Strukturen und Arbeitsbedingungen ausschlaggebend sind für die Förderung der Kreativität und Innovationsfähigkeit und nicht die Arbeitsinhalte, zeigen die Erfahrungen aus dem Projekt “Teilzeit plus”: “Erfahrungen mit flacher Hierarchie in den meisten Projekten forderten von den TN ein mehr oder weniger großes Maß der Kunst des Entlernens. Sie mussten lernen, sich zu entscheiden, Gelerntes nicht mehr anzuwenden, eingebaute Routinen abzubauen, sich auf ungewohntes Neuland zu begeben, ohne dabei zu wissen, was dabei herauskommen wird. Die Teilnehmer/-innen haben, je nach individuellen Interessen und Neigungen, in ihrer *plus*Arbeit in berufsnahen und -fernen Tätigkeitsfeldern neue auszugestaltende Handlungsspielräume vorgefunden.” (Aus ADAPT-Publikation Teilzeitplus, S. 16)



Die fördernden und hemmenden Faktoren werden nachfolgend ausführlicher beschrieben. Was festzuhalten ist, betrifft die Übereinstimmung darüber, dass es für jeden Einzelnen keine reale Trennung zwischen Arbeit und “Freizeit” gibt, wenn es um die Nutzung von Erfahrungen und die Entwicklung von Kompetenzen für die Ausbildung von Innovationsfähigkeit geht. Es gibt kein ausgeprägtes Bewusstsein darüber, wo und wann jemand seine Kompetenzen für die Entwicklung seiner Kreativität und Innovationsfähigkeit erworben hat. Allerdings gibt es ein Bewusstsein darüber, unter welchen Bedingungen man kreativ sein kann und was Kreativität verhindert.

## **8.1 Die “innovative Persönlichkeit” und ihre jeweiligen Innovationsfelder**

Alle Befragten gelten in gewissem Sinne als “innovative Persönlichkeiten”. Sie unterscheiden sich jedoch in Bezug auf ihr jeweiliges “Haupt-Innovationsfeld”. Es lassen sich bei den von uns interviewten Personen in diesem Punkt drei “Typen” unterscheiden:

- Das Innovationsfeld liegt auf der persönlichen Ebene, hat jedoch auch Auswirkungen auf das nähere und weitere soziale Umfeld. Die Innovation umfasst die Organisation und das Management von Tätigkeiten aus den Bereichen Erwerbsarbeit, geförderte Arbeit, unbezahlte freiwillige Arbeit (Ehrenamt) sowie familiäre Arbeit (Eigenarbeit). Die Tätigkeiten werden auf neue Art und Weise genutzt und entsprechend “gemagnt”. Neue Zielsetzungen und Perspektiven der Arbeit entstehen und werden entsprechend verfolgt. Über die Kompetenzentwicklung in diesen Tätigkeiten wird die Basis für neue “berufliche” Orientierungen gelegt und umgesetzt. Diese neuen Berufe haben mit der formalen Ausbildung kaum mehr etwas zu tun, d. h. sie bauen hauptsächlich auf in den freiwilligen Tätigkeitsbereichen erworbenen Kompetenzen auf. Damit zeigt sich in diesen Beispielen die *Innovationsfähigkeit auf der individuellen Ebene*: Um sich den gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen, um die eigene Handlungsfähigkeit zu erhalten und weiterzuentwickeln, wird es notwendig, die persönlichen Tätigkeitsfelder auf neue Art und Weise zu organisieren, so dass neue Handlungs- und Lernoptionen entstehen.
- Das Innovationsfeld bezieht sich auf den Aufbau “neuartiger” sozialer Strukturen in der Region: Um regionale Ziele formulieren und regionale Vorhaben starten zu können, werden übergreifende Strukturen benötigt, die herkömmliche etablierte Strukturen, die meistens stark getrennte Denk- und Handlungsräume repräsentieren bzw. solche Trennungen verfestigen, verbinden. Die Motivation zum Aufbau solcher

neuartiger Strukturen kann sehr unterschiedlich sein, d. h. die primären Ziele sind das Verfolgen von Vorhaben oder das Anstreben von Visionen, die nur mit übergreifender Zusammenarbeit zu verwirklichen sind. Letztlich münden solche Bemühungen in netzwerkartigen Strukturen, in denen innovative Funktionen und Leistungen sich etablieren können und müssen, die intermediär zu den etablierten Strukturen sind. Hier zeigt sich dann eine Erhöhung der Innovationsfähigkeit auf der regionalen Ebene: Einzelne potentielle Innovatoren schließen sich zusammen und etablieren neue Strukturen, die dadurch die *Innovationsfähigkeit der Region* erhöhen, dass sie in unterschiedlichen Bereichen die Entstehung von neuen Ideen und deren Umsetzung fördern.

- Der dritte “Innovationstyp” ist dadurch charakterisiert, dass er seine hauptsächlich im sozialen Umfeld erworbenen Kompetenzen nutzt, um im wirtschaftlichen Bereich bestimmte Funktionen in Innovationsprozessen zu übernehmen. Dabei spielen in unserem Beispiel nicht-fachliche Kompetenzen eine herausragende Rolle. Aber auch im freiwilligen Engagement erworbene fachliche Kompetenzen, v. a. im Bereich Marketing und Finanzierungen, sind unabdingbar für die Handlungsfähigkeit in dem geschilderten Innovationsprozess. Hierbei wird die *Innovationsfähigkeit einer Organisation*, in diesem Fall eines Unternehmens, das ein neuartiges Produkt entwickelt, herstellt und vermarktet, erhöht durch die Ergänzung von Funktionen im Innovationsprozess. Die Kompetenzen zur Wahrnehmung dieser Funktionen wurden zu einem großen Teil durch “Lernen im sozialen Umfeld” entwickelt.

## 8.2 Wer wird warum zum innovativen Akteur?

Bei der Frage, wer aus welchen Beweggründen, mit welchen Intentionen und auf welche Art und Weise an einem Innovationsprozess aktiv beteiligt ist, muss zunächst entsprechend dem Prozessmodell für Innovation unterschieden werden zwischen

- der Entstehung und dem Einsatz von Kreativität,
- der Etablierung von Ideen,
- der Umsetzung von Ideen und
- der Wahrnehmung von bestimmten Funktionen in einem Innovationsprozess.

Kreativität wird angeregt durch “Betroffenheit”, durch das Treffen auf eine Herausforderung, durch die Konfrontation mit einem Problem, aber auch durch das Entdecken neuer Gedanken und Vorstellungen, zumeist im Austausch mit anderen. Der Begriff “Betroffenheit” wird hier sehr weit gefasst.

Er subsumiert neben dem Wahrnehmen einer aktuellen Problemsituation auch Motivationslagen, die aus Interessen oder einem Verantwortungsgefühl entstehen.

Kreativität ist eine grundsätzliche Eigenschaft des Menschen. Ohne Kreativität wäre ein Leben in einer Umwelt, in der ständig neue Herausforderungen entstehen, in der Veränderungen Normalität sind und die immer wieder Entscheidungen von jedem Einzelnen verlangt, nicht möglich. Allerdings kann Kreativität aber durchaus blockiert oder eingeschränkt sein in bestimmten Situationen oder Lebenslagen, die gekennzeichnet sind durch Unsicherheit und Hoffnungslosigkeit. In vielen Gesprächen zum Thema wurde betont, dass ein gewisses Maß an Sicherheit notwendig sei, um kreativ zu werden. Das heißt, die "Schwere" eines Problems, das Sehen von Lösungsmöglichkeiten sowie die Lebensumstände, in denen man mit einem Problem konfrontiert wird, spielen eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung von Kreativität. Dazu kommt das jeweilige Umfeld, das entweder unterstützend oder hemmend sein kann. Weiterhin sind es aber auch persönliche Eigenschaften, die eine Rolle spielen. In derselben Situation, in der jemand kreativ agiert, können andere mit Inaktivität oder Rückzug reagieren. Das Ausmaß an Sicherheit, das als Basis für die Entfaltung von Kreativität notwendig ist, kann in vergleichbaren Situationen für die jeweiligen Personen sehr unterschiedlich sein. Es gibt bestimmte Typen, die aktiv werden, wenn Probleme auftauchen und sich auch bei schweren Problemen nicht zurückziehen. Sie können als "lösungsorientiert" bezeichnet werden, im Gegensatz zum "problemorientierten" Typ. (Vgl. Kapitel 8.8)

*"...die Ausgangserfahrung ist: Sozialarbeit hat immer etwas mit problematischen Situationen zu tun, d. h. diese basic skills, nicht zu "paniken", sondern zu kucken, sozusagen, wo sind die Potentiale und wo sind die Problem-Stellen, das habe ich relativ früh in meiner beruflichen Situation mitgekriegt. Und äh, also auch eigentlich die Erfahrung, es gibt kaum 'ne Wand, die nicht in irgendeiner Weise durchlässig ist oder die nicht in irgendeiner Weise einzureißen ist. Und das zweite war, dass ich natürlich bei B (Anm.: einem Jugendprojekt) angefangen habe, nicht in kameralistischen, also in Verwaltungsbezügen zu denken, sondern auch in Marktbezügen. Und das Dritte ist, meine Grunderfahrung ist, meine Eltern sind beide Unternehmer, ich komme sozusagen nicht aus so 'ner Lehrerfamilie oder sowas, sondern weiß, dass es immer zwei Konten gibt: Einnahme und Ausgabe. Und darauf reduziert sich letztlich sehr viel."*

Um sich nicht von einem Problem "erschlagen" zu lassen, sind also mehrere Eigenschaften und Kenntnisse notwendig. Zunächst die Fähigkeit, Probleme als Herausforderungen zu begreifen, die lösbar sind, dazu kommen Erfolgserfahrungen und Grunderfahrungen, die sich als Haltung verfestigt haben. Zur Entwicklung von Kreativität in solchen Situationen werden weiterhin Fähigkeiten und Kenntnisse benötigt, die es möglich machen, den Überblick

zu behalten, Visionen zu entwickeln und sich neue Lösungswege vorzustellen. Wenn Kreativität, wie erwähnt, eine grundlegende Eigenschaft jedes Menschen ist und Kreativität wiederum der Ausgangspunkt für Innovationen, geht es bei der Entwicklung von Innovationsfähigkeit um das Schaffen von Bedingungen, in denen die Menschen jeweils ihre Kreativität auch ausleben können.

“Betroffenheit” entsteht auch durch ein Gefühl der Verantwortung – ich selbst bin für etwas zuständig, ich will und kann etwas verändern. Kreativ und auch innovativ wird jemand, der nicht nur Betroffenheit erlebt und sich verantwortlich fühlt, sondern sich auch seiner Handlungsfähigkeit in einer solchen Lage bewusst ist. Insofern hat diese “Betroffenheit”, “Verantwortungsfähigkeit” und “Handlungsfähigkeit” sehr viel mit dem Kompetenzbegriff zu tun. Ich nehme Problemlagen wahr, ich fühle mich dafür verantwortlich – ich weise mir selbst eine Zuständigkeit zu – und ich kenne meine Möglichkeiten (Dispositionen) und werde aktiv. Um zu handeln, um von Handlungsbereitschaft zum aktiven Handeln zu kommen, muss ich Lösungswege voraussehen, ich muss auch Grenzen erkennen und akzeptieren.

Ein wichtiger Punkt besteht darin, sich selbst einschätzen zu können, seine eigenen Handlungsmöglichkeiten ebenfalls selbstbestimmt festzusetzen. Überforderung und Selbstüberforderung führen dazu, dass Innovationsprozesse abgebrochen bzw. erst gar nicht begonnen werden, da die Probleme zu groß erscheinen. Es gibt viele Menschen, die sich für Probleme und Missstände zuständig fühlen, die sie selbst niemals lösen können. Das unterstreicht noch einmal die Bedeutung einer “selbstbestimmten Zuständigkeit” und der Fähigkeit, den eigenen Einfluss und die eigene Kraft auch einschätzen zu können.

*“Was die da ...machen, den Urwald abholzen – alles zu verurteilen, gar keine Frage, aber ganz persönlich Einfluss da d’ruff, kann ich schlecht nehmen. Ich bin immer mehr zu der Erkenntnis gekommen, wenn ich was will, zum positiven, dann lokal. Das geht noch im Kreis, da wird’s aber schon schwieriger, in Brandenburg kann ich schon für Brandenburg nichts mehr verändern. Indirekt vielleicht, aber direkt nicht mehr.”*

Weiterhin gehört dazu die Fähigkeit, sich Hilfe zu organisieren bzw. erst dann aktiv zu werden, wenn auch Erfolge möglich sind. Die Umsetzung guter Ideen scheitert sehr oft daran, dass damit begonnen wird, bevor die dafür notwendigen Voraussetzungen vorhanden sind.

Kreativität kann auch durch fundiertes Wissen angeregt werden, durch Erfahrungen und entwickelte Kompetenzen in bestimmten Bereichen; sie kann aus detaillierten Kenntnissen erwachsen, die Grundlage sind von Vorstellungen

gen und Ideen, was alles möglich sein könnte. Es spielen also “theoretisches” Wissen und “praktische” Fähigkeiten sowie die Fantasie und das Vorstellungsvermögen eine Rolle.

*“Mmh, ich hab’ eigentlich immer eher Situationen aufgesucht, die soviel Neues hatten, und wo ich auf der anderen Seite aber mit meinem Hintergrund, also ich kam ja nicht von der Uni, ich war für alle Leute insofern interessanter, weil, ich hab’ ab 24 Jahren nur Geld verdient, und hab’ irgendwie, mmh, ja ... dadurch eigentlich meine Professionalität immer zusammengesetzt aus ´nem Stück theoretischer Erfahrung, ich hab’ auch immer viel gelesen, also lese auch heute noch viel, und, äh, auf der anderen Seite immer praktisch gearbeitet.”*

Ideen entstehen sowohl durch kreativen Umgang mit Bedarfslagen als auch durch Überlegungen zu den Potentialen, die man sieht bzw. erkennt, als auch durch die gedankliche und auch tätige Durchdringung eines Wissens- oder Handlungsbereichs. Gefördert wird die Ideenbildung durch offenen Gedankenaustausch mit anderen, durch Zusammenarbeit und gegenseitiges Wahrnehmen.

Dazu kommen weitere persönliche Eigenschaften oder auch personale Kompetenzen, wie Neugier, Offenheit, Toleranz, Verständnis, die in Kapitel 8.8 im Zusammenhang mit fördernden bzw. hemmenden Faktoren für Innovation eingehender behandelt werden.

Die Entwicklung eines “Prototypen” oder die Umsetzung von Ideen wird dann begonnen, wenn bestimmte Voraussetzungen vorhanden sind bzw. geschaffen wurden. Dazu gehören:

- Aussicht auf Erfolg (dazu gehören auch ausreichende personelle und materielle Ressourcen bzw. das Sehen von Möglichkeiten, diese zu beschaffen) und
- Abwägung des Risikos, Kalkulation des Scheiterns.

In dieser Etappe des Innovationsprozesses können neue “Mitstreiter” einsteigen, die von der jeweiligen Idee überzeugt sind bzw. ebenfalls “Betroffene” sind oder sich “betroffen” fühlen. Diese sind dann nicht selbst Ideengeber, jedoch beteiligte Akteure am Innovationsprozess. Insofern erweisen sie sich als innovationsfähig.

Das führt zum nächsten Punkt: Geht es um die Umsetzung von Ideen, müssen verschiedene Funktionen im Innovationsprozess wahrgenommen werden. Zu den “betroffenen” Akteuren können jetzt Menschen hinzukommen, die sich ebenfalls aus “Betroffenheit” engagieren wollen, aber auch solche, die zuvor nichts mit dem jeweiligen “Innovationsthema” zu tun hatten.

### 8.3 Warum und für wen wird der innovative Akteur tätig?

Obgleich wir hier in erster Linie freiwilliges und selbstbestimmtes Engagement betrachten, bedeutet das nicht, dass innovative Akteure hier "ohne" Auftrag handeln. Zunächst ist es natürlich ein eigener Auftrag: Ich fühle mich betroffen oder zuständig für die Lösung eines bestimmten Problems oder die Verbesserung von bestimmten "Zuständen". Dann gibt es auch Anfragen anderer, etwas Neues zu machen oder die Aufforderung, bei Neuem mitzumachen.

*"Sie sagten, Herr B., wir würden gerne was mit Natur machen. Da hab ich g'rad auf Station angefangen. Da hab ich gedacht, dann kann ich also viel komplexer was machen, da müsst ihr aber mal zu mir kommen, und müsst mir mal erklären, was man so alles machen könnte. Und dadurch ist die ganze Sache viel breiter geworden. Also ich musste auch selber mein Wissen viel mehr erweitern, praktisch, um meine Aufgaben zu erfüllen. Es war eigentlich immer mehr Hintergrund, es war eigentlich gar nicht der eigene Wunsch, sagen wir, das eigene Bedürfnis, innovativ zu werden."*

Ansatzpunkte sind bestimmte, benennbare Probleme oder Fragestellungen, für deren Lösung man selbst einen Beitrag leisten will.

*"Also das sind praktisch Dinge, wo wir kreativ werden müssen, um unsere Ziele durchzusetzen. Die wir uns auch nicht alleine ausgedacht haben. Lösen von Fragestellungen."*

Freiwillig und unbezahlt tätig zu werden entspringt unterschiedlichen Motivationslagen, die im Projekt nach folgenden zehn Merkmalen kategorisiert wurden:

1. Beitrag zur Existenzsicherung: Die freiwillige Tätigkeit steht mit bezahlter Tätigkeit im Zusammenhang
2. Private Eigentumsinteressen: z. B. Mitarbeit im Garagenverein o. Ä.
3. Familienbezogenes Interesse: z. B. Mitarbeit im Elternverein der Schule
4. Bedürfnis nach Strukturierung (zeitlich, räumlich, sozial): z. B. Bedürfnisse nach Abbau von Langeweile, Anwendung sonst brachliegender Kompetenzen, Pflege oder Aufbau von sozialen Kontakten u. Ä.
5. Lustgewinn, Lebensfreude, Spaß: Äußerungen, die z. B. Vergnügen an der Tätigkeit selbst, das Bedürfnis nach Geselligkeit oder nach dem "Wir-Gefühl" erkennen lassen
6. Stärkung der eigenen Persönlichkeit: Schutz oder Verbesserung der sozialen Position oder des sozialen Status, soziale Integration und Anregungen für qualifiziertes soziales Handeln, z. B. durch Informationsgewinn, Erfahrungsaustausch usw.
7. Suche nach Lebenssinn, nach Lebensperspektiven: Orientierungsbedürfnis



8. Handlungsorientiertes Interesse am persönlichen Lebensumfeld: z. B. aktive Teilhabe am Dorfleben, an der Stadtentwicklung
9. Wahrung von Traditionen: z. B. Weiterführung eines Vereins über die Wende oder auch einfach Gewohnheit der Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Gesangsverein, Heimatverein)
10. Verantwortung für Natur und Gesellschaft: Davon werden wertegeprägte Pflichtgefühle oder Einsatzbereitschaft getragen. (Lernen im sozialen ... 2001, S. 77-78)

In unseren Interviews überwiegen die Motivationslagen, in denen “Verantwortung für Natur und Gesellschaft” und “handlungsorientiertes Interesse am persönlichen Lebensumfeld” mit “Stärkung der eigenen Persönlichkeit” und “Lustgewinn, Lebensfreude, Spaß” verbunden sind. Innovationen im sozialen Umfeld entstehen überwiegend durch die Aktivität von Menschen, die sich nicht zufrieden geben mit den derzeitigen Verhältnissen, die sich selbst als Akteure von Veränderung begreifen und die sowohl für andere als auch für sich selbst einen Zuwachs an Kompetenz, d. h. eine Erweiterung ihrer Handlungsfreiheit, erreichen wollen.

*“Und dann bin ich ausgeschieden und zwar weil ich mir gesagt hab, mit den Mumien willst du nicht alt werden, und habe gekündigt, meinen Beamtenjob gekündigt, und hab dann Anti-AKW-Arbeit gemacht, so ungefähr ein halbes Jahr, und bin dann ins B. gegangen und hab die Tischlerwerkstatt aufgebaut als außerbetriebliche Ausbildungsstätte, von der ganzen Antragsseite, von der ganzen Beschreibung, von den ganzen Finanzgeschichten und hab da 8 Jahre gearbeitet. Zwischendurch ein Haus besetzt und hab viel in der Anti-AKW Bewegung gemacht, hab also zwei Schwerpunkte gehabt – auf der einen Seite beruflich und auf der anderen Seite immer so’n starken Sponti-Polit-Impuls.”*

Ideen entstehen vor allem dann, wenn solche aktiven Menschen auch noch Spaß an ihrem Engagement haben und wenn sie Lust auf Neues verspüren.

#### **8.4 Mit wem und in welchen Funktionen wird der innovative Akteur tätig?**

Es wird immer wieder betont, dass Ideen in der Auseinandersetzung mit anderen entstehen. Dabei ist es wichtig, dass ein Grundverständnis zwischen den Beteiligten über das Anliegen vorhanden ist und dass es eine gemeinsame Zielsetzung oder zumindest eine gemeinsame Vorstellung von der Zielrichtung gibt. Dazu kommt dann die Akzeptanz der jeweils anderen Sichtweisen und ein Bewusstsein darüber, dass man sich in den jeweiligen Kompetenzen ergänzen kann.



*“Das ist so, also wenn man immer bloß im eigenen Saft schmort, weil man nicht alles überblicken und nicht alles wissen kann. Das gehört natürlich dazu. Bloß ich mein, wenn einer glaubt, ich bin der Einzige, da wird nichts mit Innovativität oder irgendwie Kreativität, das ist klar.”*

Kreativität in “Problemsituationen” wird angeregt durch das Zusammenkommen von unterschiedlichen “Betroffenen”. Die Wahrnehmung eines gemeinsamen Problemfelds und der Austausch darüber schafft Vertrauen, das die Grundlage für Diskussionen über Lösungsmöglichkeiten bildet. Die Verschiedenheit der “Betroffenen”, die Wahrnehmung und Akzeptanz der unterschiedlichen Kompetenzen erzeugt Zuversicht, gemeinsam mehr zu erreichen als alleine. Diese Zuversicht ermöglicht es dem Einzelnen, eigene bisherige Denkblockaden zu durchbrechen und “freier” zu denken. Damit erhöht sich der Freiraum für Kreativität und die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von neuen Ideen. Oftmals werden auch gezielt weitere Partner gesucht oder bestimmte Personen angesprochen, die als gute oder auch notwendige Ergänzung zu den vorhandenen Potentialen gesehen werden. Kommt es dann zur Umsetzung von ausgewählten Ideen – die Auswahl wird zumeist unter dem Gesichtspunkt der “Machbarkeit” getroffen – werden durch die Beteiligten die unterschiedlichen Funktionen im Innovationsprozess wahrgenommen. In freiwilligen Organisationen geschieht diese Wahrnehmung einer Funktion selbstbestimmt, d. h. dass Neigung und vorhandene Kompetenz entscheiden, wer welche Rolle im Prozess übernimmt.

Ein Interviewbeispiel, in dem der Interviewte der Ressourcenbeschaffer und der Marketingfachmann für die technischen Entwickler ist, verdeutlicht die unterschiedlichen Funktionen:

*“Innovationen werden nur tragfähig, meiner Ansicht nach, wenn die Träger in der Lage sind, auch ihre eigene Grundlage, also ihre eigene materielle Grundlage zu reflektieren. Das wird bei Idealisten oft... oder bei Leuten, die eh ´n bisschen fanatisch an die Sache herangehen, oft vernachlässigt. D. h. sie haben das Gefühl, sie müssen sich nicht damit auseinandersetzen, wo das Geld herkommt. Das muss irgendjemand bringen. Also es muss eine gewisse Erdung geben.*

*So gibt es eigentlich zwei große Kategorien, die einen sind die, die ´n bisschen unter Größenwahn leiden, und die ... immer ein Korrektiv brauchen.... Und die anderen sind sozusagen die verdrucksten, verschlossenen Ingenieure, die aus irgendeinem Grund in irgendeinem Thema eine Spitzenleistung erbracht haben. Die aber diesem Begriff “Saling Ingeneer” praktisch überhaupt nicht entsprechen, also die nicht reflektieren können, dass das, was sie trägt, eigentlich eine Welt ist, die außerhalb der Innovation ist.*

*Der Träger der technischen Innovation in unsrer Firma, ist jemand, den ich beschreiben würde, völlig ... eindimensional in der Entwicklung, ... völlig eindimensional, was alle Randbedingungen angeht, aber hochsensibel, sozusagen, was sein ganz spezifisches Thema angeht.*

*Fragesteller: Also ein absoluter Spezialist?*

*Ja, ein wahnsinniger Spezialist, sehr verletzlich, also, mit großen Schwierigkeiten, zu akzeptieren, dass nicht alles, was er sozusagen macht, quasi so'n genialischen Touch hat. Also er kann nur mit Schwierigkeiten in Kooperation mit anderen Profis treten. Also der Kernbereich....*

*Fragesteller: Die anderen verstehen die Sachen nicht?*

*Ja, die werden in ihrem Aspekt nicht richtig berücksichtigt. Jede Schraube, die reingedreht wird, hat sozusagen die Aura des Meisters, und das ist hochrisikant, weil das dazu führt, dass die Leute so Sachen quasi nach entwickeln und das Gefühl haben, sie haben 'ne originäre Idee gehabt. Also der innovative Kern ist relativ klein, was sich drumrum..., die Fähigkeit, das dann erfolgreich zu machen, ist die Fähigkeit, Standardlösungen anzudocken."*

Kreative Ideengeber, Entwickler und Umsetzer sind oft verschiedene Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen. Das ist in der betrieblichen Welt, in der Welt der Wirtschaft, wie beschrieben, schon lange sehr weit ausdifferenziert und diese unterschiedlichen Funktionen werden in großen Betrieben meist in verschiedenen Abteilungen wahrgenommen. Das kann allerdings dazu führen, dass durch diese funktionale Trennung auch die Kommunikation zwischen diesen Abteilungen "verkümmert" und damit Innovationskraft wiederum verloren geht.

Ein große Rolle spielt auch die "Trennung" von Innovatoren und Unternehmer, die Frage: Wer trägt das Risiko?

*"Wobei ich Innovation trennen würde von Unternehmergeist, das ist noch etwas anderes. Ich kann innovativ sein und muss trotzdem nicht das Risiko tragen. Das ist ja vielfach so. Gerade in Großkonzernen haben sie viele Leute, die sehr innovativ sind, die das umsetzen, Ideen umsetzen. Das ist das Innovative. Und dann verantwortlich zu sein, das Risiko zu übernehmen, das gehört ja schon eigentlich zum Unternehmergeist. Das ist einfach für mich etwas anderes.*

*Fragesteller: Ja, da hast Du eine Struktur, wo das getrennt ist. Du hast als Innovator Freiraum, wo das bezahlt wird, die Innovation. Aber du trägst kein Risiko. Ich denke im sozialen Umfeld ist es schon so, dass die Leute sich....*

*Das überlagert sich da mehr. Das überlagert sich auch im wirtschaftlichen Bereich. Bei kleinen Unternehmen oder so überlagert sich das mehr, aber jetzt theoretisch würd' ich's erst mal mehr trennen.*

*Fragesteller: Ja dann wäre der Kern der Geschichte, wenn du das Risiko tragen musst, wenn das zusammen kommt, wenn es erst nicht getrennt wird, bist du nicht mehr innovativ – möglicherweise. Du machst es ja dann nicht. Du lässt dich nicht auf Neuerungen ein, auf ein Risiko ein.*

*Das hat aber für mich nichts mit innovativ zu tun. Ich kann doch 'ne Idee umsetzen, so wie jetzt bei uns, wo wir z. B. "Projekt B" versuchen. Ich weiß von vornherein, dass ich nicht in's Kommerzielle gehen werde. Und trotzdem be-*

*fördere ich die Idee und versuche sie mit umzusetzen, oder zu helfen zumindest. Damit bin ich in dem Rahmen schon innovativ, denk' ich. Was wir schon alles gemacht haben! ... Das sind doch alles Wege, wo du sagst, das ist die Umsetzung. Das ist letztlich die Innovation. So ganz neue Projekte dieser Art zu machen oder so. Trotzdem..., ich würd' das trennen, das hat für mich nichts damit zu tun, dass ich da nicht mehr innovativ bin, das ist für mich etwas anderes. Ich habe nicht die Risikobereitschaft, trotzdem kann ich sehr innovativ sein. Denn Innovation ist eigentlich nur 'ne Umsetzung von neuen Erfindungen, Entdeckungen, Ideen."*

In den Beispielen aus dem sozialen Umfeld sind diese Funktionen, wenn überhaupt, nicht so stark getrennt; mehrere Funktionen werden meist von einer Person wahrgenommen. Die Funktionen werden nicht fremdbestimmt festgelegt, sondern ergeben sich in den unterschiedlichen Prozessen immer wieder neu, d. h. sie werden von den beteiligten je nach Kompetenz, nach Engagement oder auch nach "Aufforderung" aufgegriffen und wahrgenommen.

Wichtig ist an dieser Stelle die Frage, wie hoch das Risiko bei Innovationen ist und wer das Risiko trägt. Davon hängt oftmals die Innovationsbereitschaft ab.

*"Du hast eben die Freiheit, es hinzuschmeißen (lacht). Es hat schon einen Vorteil, ehrenamtlich zu arbeiten. Insofern, dass du ein bisschen freier bist, jedenfalls, in dem was du machst. Oder, indem du sagst, na, wenn es nicht läuft, dann mach ich es eben woanders, oder so."*

An diesem Punkt gibt es deutliche Unterschiede zwischen Innovationen im sozialen Umfeld und im wirtschaftlichen Bereich, in dem die Risikobereitschaft von den vorhandenen materiellen und personalen Ressourcen abhängig ist.

In den Interviews wurde deutlich, dass folgende unterschiedliche Funktionen bei der Umsetzung von Ideen gesehen werden und auch von großer Wichtigkeit sind: Erfinder und Entwickler (Ideengeber, Konzeptentwickler), Manager und Organisator (Koordinator, Beschaffer und Bereitsteller von Ressourcen) sowie "Unternehmer" (der den Prozess vorantreibt und am meisten Risiko trägt).

Festzuhalten ist, dass man bei Innovationen im sozialen Umfeld ebenfalls auf diese unterschiedlichen Funktionen trifft, die in der Regel auch von unterschiedlichen Personen mit entsprechenden Kompetenzen wahrgenommen werden.

## 8.5 Wie sieht der innovative Akteur den Innovationsprozess?

Innovation ist ein Prozess, an dessen Beginn die Entdeckung oder Ideenfindung steht. Dazu wird Kreativität benötigt. Kreativität entsteht durch Vielfalt und Austausch über die vielfältigen Gedanken, über das Wissen, die Erfahrungen und durch Darstellung der unterschiedlichen Interessen. Aus dieser Kommunikation entstehen Ideen.

*“Wie kommt man auf neue Ideen? Es müssen sich verschiedene Leute zusammensetzen, die möglicherweise auch unterschiedliche Interessen haben an der Sache. Und wenn man die dann austauscht, kommt man möglicherweise zu einem gemeinsamen Ergebnis.*

*Fragesteller: Also Vielfalt.*

*Vielfalt ja.”*

*“... es müssen unterschiedliche Interessen ausgetauscht werden und irgendwann hat man dann ‘ne neue Qualität. Da hat man praktisch dann..., ‘ne ganz neue Idee.”*

Diese Vielfalt von Erfahrungen und Sichtweisen spiegelt sich zunächst “im Kopf” kreativer Menschen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie viel Wissen haben, belesen sind, unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen kennen, sich mit anderen austauschen und in der Lage sind, zu reflektieren. Sie sind sich damit ihrer Stärken bewusst und können sie auch einsetzen, zudem ermöglicht Reflexion die sinnvolle “Bewältigung” von Erfahrung, die Umsetzung von gemachter Erfahrung in Handlungsweisen, das Lernen aus Fehlern und Erfolgen. Probleme werden damit so “umformuliert”, dass sie händelbar werden.

*“... nicht das Problem ist wichtig, sondern die richtige Fragestellung finden, dann Wissen und dann Spezialwissen, um die zu bearbeiten.”*

Diese Menschen sind dann auch in der Lage, über ihre Gedanken zu kommunizieren, ihr Wissen und ihre Erfahrungen anderen darzulegen und damit in einen kollektiven kreativen Austausch zu treten, der zur Ideenfindung und damit zur Findung von Lösungswegen oder zu neuartigen Entwicklungen führt. Geht es um die Ideen-Umsetzung, werden zunächst die Ressourcen geklärt, die man dazu braucht. Dazu gehören bei Innovationen im sozialen Umfeld in erster Linie Funktionen und Beziehungen. Wer kennt wen, wen braucht man noch, wer kann Konzepte schreiben, woher können wir materielle Ressourcen beziehen?

*“Ja, ja, eigentlich gehört ‘ne ganze Menge so Cleverheit oder so eben grad’ das, was du sagst, so soziale Kompetenz dazu, in jeder Beziehung. Und du*

*musst auch immer Kontakt halten mit irgendwelchen Leuten, irgendwo ganz anders noch. Das ist halt unheimlich wichtig. Du musst dich unheimlich auskennen in der City, wer, wo, was sitzt und macht und zu sagen hat."*

Um an Finanzierungen zu kommen, müssen die Ideen in Handlungskonzepte umformuliert werden. Damit wird "Marketing" betrieben: Was kommt als Finanzierung in Frage – öffentliche Förderungen, Spenden, Fund-Raising oder auch Einnahmen? Zur Umsetzung von Ideen müssen, wie zuvor beschrieben, bestimmte Funktionen von Menschen wahrgenommen werden, die spezielles Wissen und spezifische Erfahrungen haben. Es müssen Bündnispartner gewonnen werden und es müssen potentielle "Verhinderer" von der Nützlichkeit der Innovation überzeugt werden. Oftmals werden dann auch Kompromisse gemacht.

*"Eine Sache ist noch, wenn man nicht scheitern will, muss man auch kompromissbereit sein. Also bloß ganz stur, einmal vorgefasste Meinung, eventuell auftretende Probleme zwischendurch, wo mich andere erst aufmerksam machen und sagen, so ganz stimmt das also nicht, das muss man aufnehmen. Also sonst würde ich ja nicht zum Ziel kommen."*

Geht es im kommerziellen Bereich vor allem um die Verbreitung von neuen Produkten und Dienstleistungen, um Marketing und Werbung, stehen bei Innovationen im sozialen Umfeld vor allem die Überzeugung anderer und "der Kampf" um die Anerkennung der innovativen Leistungen oder Strukturen im Vordergrund. Dazu müssen diese eingesetzt und "vorgeführt" werden.

*"Also, es ist immer sehr schwierig, sagen wir mal so, diesen Bruch zu überwinden, dann auch, dass die anderen Leute wissen, dass es kein Unsinn ist, was irgend jemand macht, wenn du nicht halt ständig vorstellig wirst und es da irgendwo propagierst großartig und so."*

Nur dadurch, dass die neuen Leistungen in ihrer Wirksamkeit auch erkennbar werden bzw. dadurch, dass diese neuen Strukturen auch als förderlich erlebt werden, erlangen sie auch Anerkennung. Diese "Problematik" wird gerade von Menschen, die im Bereich der intermediären Leistungen und Strukturen tätig sind, immer wieder erlebt. Sie müssen effektiv und immer professioneller arbeiten, um mit ihren innovativen Leistungen, Funktionen und Strukturen auch die nötige Akzeptanz zu finden. Solche Professionalisierungsprozesse und Verbesserungen können dazu führen, dass sich Neuerungen, die aus dem sozialen Umfeld entstehen, etablieren und in eine öffentlich finanzierte Leistung oder auch marktfähige Leistung übergehen.

## 8.6 Welches Verständnis haben die Befragten von Innovation?

Zu Beginn der Interviews wurde gefragt, zu welchen Zeiten und unter welchen Bedingungen die Interviewten sich als innovativ oder kreativ erlebt haben. Dabei wurde zunächst nicht zwischen Kreativität und Innovation unterschieden, allerdings wurden im Verlauf der Gespräche die Begriffe differenzierter verwendet, es ergab sich meistens ein "Nachdenken" über den Gebrauch der Begriffe. In allen Gesprächen gelangte man zu der Einsicht, dass zwischen individueller und auf organisationaler bzw. gesellschaftlicher Ebene eine begriffliche Trennung sinnvoll sei. Die Tendenz ging dahin, dass Kreativität als individuelle Eigenschaft angesehen wurde, Innovation aber eher als ein Prozess, an dem mehrere Akteure (Individuen, Gruppen, Organisationen) beteiligt sind sowie weiterhin als ein Ergebnis, das allgemein und nicht nur individuell "wirksam" ist. Kreativität ist als Eigenschaft auch abgrenzbar zum Prozess der Umsetzung von Ideen, wobei auch bei der Umsetzung von Ideen Kreativität gefragt ist.

*"Ich hab immer 'ne Menge Einfälle, bloß sie gehen leider meistens nicht umzusetzen, weil man nicht so viel schafft. Oder weil es so schwierig ist, die umzusetzen. Aber generell würde ich mich schon eher als kreativ verstehen."*

Kreativität ist immer dann gefragt, wenn es nicht um Routinen und Standards geht.

Innovationsfähigkeit auf individueller Ebene wird oft mit Kreativität gleichgesetzt und eine Innovation auf individueller Ebene wird eher als "Neuerung" oder "neues Verhalten" bezeichnet. Zur Veranschaulichung soll ein Beispiel dienen: Wenn eine Einzelperson oder auch eine Familie einen Computer anschafft, dessen Gebrauch möglicherweise im Leben des Einzelnen oder auch im Familienleben sehr viel verändern wird, würde keiner von Innovation reden. Führt dagegen ein Unternehmen EDV in bestimmte Arbeitsabläufe oder Abteilungen neu ein, so stellt das für die Organisation eine Innovation dar.

Es gibt also Unsicherheit, auf welcher Ebene der Begriff "Innovation" greift und ob er schon auf individueller Ebene für "Neuerungen" genutzt werden kann. Festzuhalten ist: Der Begriff wird dann eindeutig gebraucht, wenn es um neue Produkte und Leistungen, aber auch um neue Verfahren und Strukturen geht, die auf einer allgemeinen, überindividuellen Ebene wirksam werden. Schwierig wird der Einsatz des Begriffs Innovation dann, wenn es um Eigenschaften oder Fähigkeiten des Einzelnen geht bzw. wenn individuelle Veränderungen in den Vordergrund treten.



*“Solche Sachen sind entstanden durch die K. (regionales Netzwerk), dass da ´mal d´rüber nachgedacht wird und nicht immer dieses: ”Hach, dieses Arbeitsamt! Wir brauchen euch!” Weil, so geht´s ja nicht. Aber noch nicht bei allen, kleine Schritte, aber es entwickelt sich. Das ist was Neues und das ist was Neues für die Menschen, die hier leben, weil es ist ja vieles immer verordnet worden, und viele leben ja auch so und immer noch so nehmen sie dieses Verordnete an und leben mit diesem Obrigkeitsdenken weiter, wie es zu DDR-Zeiten gewesen ist. Und dieses Umdenken ist was Neues, ja ist was Innovatives? Ja, erst ´mal dacht ich eigentlich schon, und dann, ist zu hinterfragen.”*

“Neuerungen” auf individueller Ebene können als Innovationen bezeichnet werden, wenn sie letztendlich einen überindividuellen Charakter haben, wenn sie beispielsweise zu einem “Trend” oder einer “soziale Bewegung” führen. Innovation hat einen Doppelcharakter: Sie ist sowohl Ergebnis eines Prozesses als auch der Prozess selbst. Auch das kam in den Interviews zur Sprache.

*“Ja, ich würde mich beim Begriff Innovation schon immer an die Kombination halten, Invention und Innovation, also Entdeckung, Erfindung und Innovation ist dann... war ja im ursprünglichen Sinne die technische Umsetzung einer Idee. Die erfordert auch sehr viel Kreativität, weil ´ne Idee etwas anderes ist als ´ne technische Umsetzung. Und das ist ja vom Ursprung her der Begriff der Innovation. So würde ich den auch auf soziale Systeme anwenden. Ich würde also immer den Zusammenhang sehen. Ideen haben ja viele. Oder Ideen oder auch Entdeckungen: Wir machen eben ´ne Analyse und stellen fest, dass hier in der Region die ganzen Vereine, die mit Arbeitsförderung arbeiten, alle im Hamsterrad laufen. Das ist erst ´mal die Feststellung, dass... daraus die Idee entsteht, wir müssen etwas dagegen tun. Und die konkrete soziale Innovation ist, dass wir´s machen, dass wir genau dazu ein Netzwerk K. aufbauen. Das ist für mich die soziale Innovation, und die kann wieder zu weiteren Innovationen führen... Das ist ja auch ein Kettenprozess.”*

Alle Interviewpartner hatten einen “weit gefassten” Innovationsbegriff, der sich nicht nur auf neue Produkte und Dienstleistungen bezog, sondern als Innovation wurden ebenfalls die sozialen Folgen von Neuerungen betrachtet (soziale oder Sozial-Innovation). Auch hier wurde allerdings nur dann von Innovationen gesprochen, wenn es allgemein “sichtbare” und als “positiv” empfundene Veränderungen betraf.

Um Innovation handelt es sich also dann, wenn die beiden folgenden Aspekte erkennbar werden: Zunächst die Veränderung von Bestehendem, das wahrnehmbare Neue oder Andere, und dann auch die Verbesserung in einem übergreifenden Sinne, d. h. die Veränderung muss zur Weiterentwicklung der Gesellschaft beitragen. Diese beiden Seiten gehören für alle Interviewten untrennbar zusammen.

*“Also was Innovatives ist eigentlich etwas, was – also für meine Begriffe – etwas anders läuft oder anders gemacht wird als üblich, als bisher üblich und,*



*also, was auch Leute selber entwickeln und dann anders machen als bisher üblich, und was dazu beiträgt, dass sich Gesellschaft weiterentwickelt.“*

Darüber hinaus hat Innovation einen “räumlichen” und/oder “sozialen” Bezugsrahmen, d. h. dass beispielsweise eine Organisationsform oder ein Netzwerk zwischen Organisationen, das es in der Art in einer bestimmten Region nicht gab, dort als Innovation angesehen wird.

*“Und ... also das Neue daran ist, dass es in der Region zu solch einer Verknüpfung kommt, also zu einer Vernetzung kommt, im soziokulturellen Bereich, weil, festgestellt haben wir, dass es also spartenmäßig, also, was weiß ich, im kulturellen Bereich oder im sozialen Bereich oder zu bestimmten Themen gibt es vertikale Netzwerke, aber es gibt eigentlich kaum regional bezogene Netzwerke, wo verschiedene, in dem Falle ist die Verschiedenheit, dass es unterschiedliche Bereiche im soziokulturellen Gebiet sind, aber durchaus verschiedene Projekte und Initiativen zusammenkommen und zwar regional bezogen. Das ist eigentlich das Neue daran.“*

Solche Innovationen bzw. innovativen Strukturen zeichnen sich dann dadurch aus, dass sie wiederum zu Neuerungen führen:

*“Na klar, es entsteht Neues daraus. Es wird z. B. Einfluss genommen auf altergebrachte, übliche Methoden von Arbeitsförderung oder man versucht, darauf Einfluss zu nehmen. Dass es natürlich ein mühsamer Prozess ist... das bedeutet ja aber auch eine Selbstfindung des Netzwerks und es ist auch ein mühsamer Prozess, das damit zu beeinflussen, aber es passiert! In kleinen Schritten.“*

Innovation wird auch nicht nur als ein eindeutiges “Ereignis” oder “Produkt” verstanden, sondern auch als Zusammenwirken von vielen kleinen Prozessen in einem zielführenden Prozess. Damit ist der Begriff wiederum sehr nahe an dem, was man vielleicht besser mit dem Begriff “Kreativität” oder als kreative Prozesse verstehen kann.

*“Gedanken formulieren, Fragestellungen formulieren. Innovativ – so kleine Dinge sind das immer, so kleine, nicht, eine Vielzahl von hunderten Kleinigkeiten. Sie hatten das Wissen, aber entscheidend ist, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen.“*

In den Interviews wurde deutlich, dass Innovation immer als Prozess verstanden und systemisch betrachtet wurde. Zu Beginn steht die Kreativität der Individuen, die zu neuen Ideen führt. Gelangen diese Ideen zur Umsetzung, wird von Innovation gesprochen. Innovativ ist demzufolge auch nur jemand, der Ideen hat, die er dann auch durchsetzen und umsetzen kann.

*“... wenn man das nicht hat (Anm.: Durchhaltevermögen, an einer Idee im Kern festhalten, aber auch an den ”Rändern” kompromissbereit zu sein), kann*

*man auch nicht innovativ sein. Es geht ja nicht nur ums Ausdenken, um sich was vorzustellen, sondern um's Umsetzen. Also wenn ich mir bloß was ausdenke, dann ist das Spinnerei. Da können gute Ideen dabei sein, aber..."*

Festgehalten werden kann: Von Innovation wird erst dann gesprochen, wenn es sich um eine erkennbare Neuerung – in Form eines Produktes oder einer Dienstleistung, einer strukturellen Veränderung oder einer Verfahrensänderung – in einem definierten räumlichen oder auch sozialen Umfeld handelt, die dort allgemein als positive Veränderung gewertet wird. "Innovation" steht zudem für einen Prozess, in dem Ideen umgesetzt werden, die durch kreative Menschen meist gemeinsam mit anderen entwickelt wurden.

## **8.7 Welches Verständnis haben die Befragten von Innovationsfähigkeit?**

Keiner der Interviewten hatte damit Schwierigkeiten, sich selbst als kreativ oder innovativ zu bezeichnen, jeder konnte auch Bedingungen für Kreativität benennen. Allerdings gab es zunächst bei einigen eine Zeit des Nachdenkens, weil sie sich darüber so direkt noch nie Gedanken gemacht hatten. Alle Interviewpartner konnten Lebenssituationen benennen, in denen ihre Kreativität besonders gefordert wurde. Übereinstimmend wurden Situationen geschildert, die gekennzeichnet waren durch starke Veränderungen der Arbeitssituation, sei es, dass neuartige Aufgaben übernommen werden mussten, dass die Arbeit oder auch Tätigkeit gewechselt wurde oder dass – bei Verlust von Erwerbsarbeit – neue und unbestimmbare Herausforderungen bewältigt werden mussten. Kreativ zu sein wurde jedoch nicht nur assoziiert mit "Umbruchsituationen", sondern auch mit den Bedingungen, unter denen man arbeitet (vgl. auch nächstes Kapitel).

*"Ich kann diese Frage ziemlich klar beantworten, was meine Person betrifft, bei mir gab's immer kreative Zeiten.... Das hängt einfach für mich davon ab, wie die Umfeldbedingungen sind, unter denen ich arbeite. Wenn ich Freiräume habe, was ich immer versucht habe, ja dann bin ich auch kreativ. Arbeit muss mir Spaß machen, ich muss sie selbst organisieren können, wenn ich das kann, bin ich auch kreativ."*

Innovationsfähigkeit wird nicht direkt als Begriff genutzt. Es gab jedoch keinen Widerspruch gegenüber dem Verständnis, das in dieser Studie im Vordergrund steht:

Innovationsfähigkeit bezeichnet auf individueller Ebenen die Fähigkeit, in kreativen Prozessen Ideen zu entwickeln und diese auch umzusetzen bzw. bestimmte Funktionen in einem Innovationsprozess kompetent wahrzunehmen.

men. Zudem gehört zur Innovationsfähigkeit auch die Eigenschaft, Innovationen zu erkennen und aktiv zu nutzen.

Innovationsfähigkeit auf organisationaler oder auch regionaler Ebene bezeichnet die Fähigkeit eines solchen Systems, Innovationen zu generieren und umzusetzen sowie Innovationen aufzunehmen, zu integrieren und sie zum eigenen Vorteil zu nutzen.

## **8.8 Welche fördernden und hemmenden Bedingungen sehen die Befragten für Kreativität und Innovation?**

Wenn das Gespräch sich um fördernde oder hemmende Bedingungen für Kreativität und Innovation drehte, kamen zunächst immer folgende zwei Aspekte zur Sprache: Erstens, dass es große Entscheidungs- und Handlungsspielräume geben muss, und zweitens, dass die Möglichkeit oder auch die Notwendigkeit bestehen sollte, selbstbestimmt und eigenverantwortlich tätig werden zu können. Gibt es enge Vorschriften oder Vorgaben, existiert eine starke Kontrolle des Handelns oder ein Zwang zum Erfolg in hierarchischen Strukturen oder unter autoritären Bedingungen, so wird reagiert und funktioniert, es werden Routinen entwickelt und abgespult. Die Kreativität wird blockiert und die Innovationsfähigkeit wird herabgesetzt.

*“Also, mir fällt nichts ein, muss ich dir sagen, in irgendeinem autoritären Klima. Es tötet einen. Und wenn du ganz bestimmte Arbeit in ganz bestimmten Stunden verrichten musst, dann kannst du det vergessen. Da kann man sich richtig abgewöhnen, kreativ zu sein und zu denken.”*

Drastisch wird die Entfaltung von Kreativität erlebt, wenn sich die Arbeitsbedingungen von vorgeschriebener Arbeit zu selbstbestimmter Arbeit ändern.

*“Hat man mich überzeugt, Lehrer zu werden. Der Schulrat hat gesagt, wir brauchen in G. einen Lehrer und da musst du hin. ... Da hat ich ´nen Lehrplan, da hat´ ich Bücher, in denen eigentlich alle Stunden schon vorgeschrieben waren, meinen Geist braucht´ ich eigentlich gar nicht; reingucken, lesen und das vermitteln. Als ich dann auf der Station (Naturschutzstation) war, da hat mir niemand was vorgeschrieben. Da musst´ ich plötzlich innovativ, kreativ werden, da musst´ ich mir was einfallen lassen, ich musst´ mich darum kümmern, dass auch etwas Vernünftiges entsteht. Das stimmt haargenau, das war also dann die Stelle, wo sich das völlig geändert hat.”*

Bei allen Interviewten sind es eher die freiwilligen Tätigkeiten, in denen Innovationsfähigkeit gefordert und damit auch gefördert wird, wo wenig Erfolgsdruck existiert und Zeit vorhanden ist, in der Ideen “reifen” können.

*“Also, es ist auf jeden Fall fördernd, wenn du relativ unabhängig arbeiten kannst. Also, das wäre auch was für mich, was unbedingt notwendig ist in jeder Tätigkeit. Und das ist beim A. (Umweltorganisation) eben insofern immer besser gewesen als irgendwo anders, weil keiner sich so richtig gesichert hat, was du machst. Also, sie haben so ein gewisses Vertrauen jedenfalls. Das bestand zumindest längere Zeit. Man weiß es immer nicht und kann’s nicht so einschätzen, aber solange so ein Klima ist, wo, sagen wir mal, so ein gegenseitiges Vertrauen ist und trotzdem natürlich schon ‘ne Rückkopplung, aber, sagen wir mal so, nicht die Art, dass de Kontrolle hast, sondern dass man also auch was entwickeln kann, über längere Zeit.”*

Fremdbestimmte Arbeit – und Erwerbsarbeit ist in der Regel fremdbestimmt – lässt wenig Raum für die Entwicklung von Innovationsfähigkeit. Hier soll jetzt nicht ein harter Gegensatz zwischen freiwilliger, unbezahlter Tätigkeit einerseits und bezahlter Erwerbsarbeit andererseits gezogen werden, sondern die Tatsache herausgestellt werden, dass da, wo selbstbestimmtes eigenverantwortliches Entscheiden und Arbeiten möglich oder sogar auch gefordert ist, Raum für die Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen entsteht. Das gilt für bezahlte Arbeit genauso wie für unbezahlte. Es ist jedoch ebenfalls Fakt, dass ein großer, wenn nicht der überwiegende Teil der Erwerbsarbeit weniger Raum für Kreativität lässt, da hier vom Tätigen in der Regel fremdbestimmte Interessen erfüllt werden müssen und die Arbeit nach Effektivitätskriterien organisiert ist und wenig Spielräume für Eigenaktivitäten lässt. Oftmals wird in Erwerbsarbeit eigenes selbstbestimmtes Handeln unterbunden bzw. sanktioniert.

Die Erfahrungen aus dem Projekt Teilzeitplus zeigen ebenfalls diesen Unterschied zwischen der alltäglichen Arbeit in einem Betrieb und dann die Möglichkeit, unter freieren Bedingungen – weniger Hierarchie, mehr selbstbestimmtes und auch selbstverantwortetes Arbeiten – Neues zu probieren und Neues zu entwickeln.

*“Ja, gerade in ihrem gewohnten Umfeld war ja häufig eine sehr geregelte, klar strukturierte Hierarchie. Und ja eben wirklich ‘ne eher patriarchalische Hierarchie, die irgendwie: Chef sagt, und wir machen. Und das hat sich ja in den Projekten, in denen die waren, häufig aufgehoben. Die waren ja sozusagen schon davon überrascht, überhaupt in dem gefragt zu sein, was sie möchten und was sie für Vorschläge haben. Ja, und für viele war das schon ein Erfolgserlebnis, dass sie überhaupt mal jemand fragt und dass sie sozusagen ‘ne eigene Vorstellung davon entwickeln können, wie sie was haben möchten und ob ‘ses machen möchten, oder lieber was anderes – also ‘ne Auswahlmöglichkeit auch zu haben, und so. Das haben einige von denen bis dahin gar nicht erlebt. Weil, seit der Lehrlingszeit bis in die Gesellenzeit haben sie es bisher so erlebt, dass ‘se sozusagen, den Auftrag oder die Order eben irgendwie ausführen, so wie sie ihnen überbracht wird. Und da gibt’s nicht irgendwie Variationsmöglichkeiten. Ob man es so oder anders macht, oder ob man ‘s am anderen Tag tut oder ob man dazu neue Ideen hat, wie man es besser machen könnte, oder so. Und das wurde schon deutlich daran, in dem Moment, wo es um Weiterbildung ging, oder in*

*dem Moment, wo es darum ging selbständig was zu entscheiden, was vielleicht auch Rückwirkung auf den Betrieb haben könnte, zeigte sich halt ziemlich deutlich bei den meisten, dass halt erst mal eine starke Rückkopplung an den Betrieb ist: 'Oh, da muss ich erst mal nachfragen' und 'Weiterbildung ist ja eher Chefsache' und 'das weiß ich nicht, dafür jetzt Zeit aufwenden, dann steh' ich ja für die und die Arbeiten nicht zur Verfügung'".*

*Fragesteller: Die denken das schon mit, als Barriere.*

*Die denken das schon als Einschränkung mit."*

Anregungen dafür, etwas Neues anzugehen, kommen auch daher, dass es außerhalb der Routinearbeiten eine andere Wertschätzung des Könnens und der Erfahrungen gibt. Aus dieser Anerkennung entsteht der Mut, auch 'mal etwas anders als bisher zu machen, Innovationen zu initiieren und sich an der Umsetzung von Ideen zu beteiligen.

*"Ja, und dann gab's den Ansatz, dass Leute in der Plusarbeit für sich entdeckt haben, dass se da, wo se grade sind, auch wenn 's ein völlig anderer Bereich ist, als sehr wertvolle, ja auch ideenreiche Mitarbeiter, innovative Mitarbeiter, geschätzt werden, die irgendwie eigene Vorschläge zur Organisation machen, eigene Vorschläge dazu, wie bestimmte Abläufe optimiert werden können, und so was. Also wir hatten ja – nun gut auch vereinzelt –, aber Leute dabei, die nun schon die Idee hatten, wenn 's irgend ginge, würden sie glatt, irgendwie am liebsten in ihrer Plusarbeit bleiben. Häufig war die Situation die, das die Träger kein Geld hatten, 'ne Stelle zu finanzieren, aber gab auch Träger, die gesagt haben, wenn sie das Geld hätten, würden sie ihn sofort übernehmen."*

Abstand vom alltäglichen Stress, von der angespannten Arbeitssituation sowie der Blick von außen sind sehr wichtige Faktoren, die zu neuen Ideen führen können, sowohl im Bereich der Arbeit, aber auch im sozialen Umfeld und im privaten Bereich.

*"Was sie mit Sicherheit, sozusagen, als persönliche Innovation mitgenommen haben, is' sich – dass es Möglichkeiten gibt, 'n Abstand zu gewinnen, zum eigenen Betrieb und zu der eigenen Arbeit und 'nen entspannteren Umgang mit der Situation im Betrieb und damit auch 'ne entspanntere familiäre Situation. Also da hatten wir ja einige, die gesagt haben, sie fühlen sich dadurch entlastet, einfach mal 'nen Abstand zum Betrieb zu haben und 'nen Blick von außen darauf zu haben. Und das entspannt auch ihre familiäre Situation, weil sie sich vorher halt häufig angespannt gefühlt haben und jetzt entspannter auch mit ihrer eigenen Familie umgehen können und sie haben sozusagen die drohende Arbeitslosigkeit nicht nur als 'ne persönliche Bedrohung erlebt, sondern durchaus mal zumindest ne Ahnung von Chancen darin gekriegt."*

*"Einfach mal sozusagen, den gewohnten Trott zu verlassen und was ganz anderes auszuprobieren. Und so ging es uns ja mit mehreren Teilnehmern, weil die ja 'n Durchschnittsalter von 42 Jahren hatten, d. h. sie waren dem entsprechend, wenige von denen waren eigentlich über länger Zeiten erwerbslos, d. h. viel waren lange – ich glaube durchschnittliche Betriebszugehörigkeit war mindestens neun Jahre, oder so was und gut, manche haben mal innerhalb ih-*

*res Berufs auch mal den Betrieb gewechselt, aber viele haben auch lange Zeit zu dem Betrieb gehört, in dem wir sie angetroffen haben. Und für die war das was ganz Neues, einfach ein ganz neuer Standort, ein ganz neuer Blickwinkel, einfach mal diesen Betrieb zu verlassen und von außen drauf zu gucken und ein ganz anderes Umfeld, 'n ganz anderen Zusammenhang kennenzulernen, sich selber in 'ner neuen Arbeit zu erleben, in 'ner anderen, und teilweise vor allem den Freiraum zu haben, da bestimmte Fähigkeiten drin erproben zu können."*

*"Es wurde in den Köpfen irgendwie dann stärker sortiert, also sobald ich in meinen Betrieb zurückgehe, ist es aber wieder etwas anderes, da bin ich wieder in meine Hierarchie eingebunden, da kann ich nicht einfach sagen, jetzt mach' ich das mal anders..."*

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Sicherheiten, die als Grundlage für das Ausprobieren von Neuem dienen können, nicht unbedingt eine umfassende materielle Absicherung oder die "berühmte" Sicherheit des Arbeitsplatzes sein müssen. Solche Sicherheiten können Kreativität und damit Innovationen auch behindern. Es gibt Menschen, die gerade aus einer Unsicherheit in diesen Bereichen innovativ werden. Diese beziehen dann ihre Sicherheiten jedoch aus einem stabilen sozialen Umfeld und aus einem hohen Selbstbewusstsein, das man oftmals eher durch Engagement im sozialen Umfeld erhalten kann und weniger in fremdbestimmter Erwerbsarbeit. Der "Grundbedarf" nach bestimmten Sicherheiten ist durchaus individuell verschieden.

Eine weitere Eigenschaft, die zur Innovationsfähigkeit gehört, besteht in der Fähigkeit, lösungsorientiert und nicht problemorientiert zu denken. Dazu kommt auch die Fähigkeit, Dinge, die andere als Problemfelder sehen, als Chance wahrzunehmen. Beide Fähigkeiten entwickeln sich aus Erfahrungen, spiegeln aber auch grundsätzliche Eigenschaften der jeweiligen Personen wider. Diese grundsätzlichen Eigenschaften sollen nicht so verstanden werden, dass sie "angeboren" sind, sondern sie beruhen auf Grunderfahrungen, die schon früh gemacht und immer wieder verstärkt wurden. In diesem Sinne sind sie als Grundauffassungen oder Grundhaltungen zu verstehen, die schwer zu verändern, aber auch schwer zu "erlernen" sind, sondern die sich durch Erfahrungslernen in langen Zeiträumen herausbilden und auch nur sehr langsam verändern.

*"Ja, ich hab so ein Radar ausgebildet, sozusagen, also dass,... das sind zwei Sachen. Das ist einmal, was ich überhaupt nicht – also von der Grundlage der Person her – habe, ich hab' überhaupt keine fatalistischen Züge. Ich habe nicht..., das ist teilweise auch so'n Kreuz, also weil, für mich ist der Impuls sozusagen immer..." müsste irgendwie weitergehen". Und nicht, sozusagen, "geht jetzt nicht mehr – äh, Ende", d. h. das Fatale daran, oder die Falle, dass ich relativ spät erkenne, wo es sinnvoll wäre, auszusteigen. So, wenn ich nicht ein Korrektiv habe, inzwischen habe ich das so'n bisschen ausgebildet."*



*“Ja, dass ich auch weiß, mit wem ich...sozusagen, auf welche Signale ich reagier und wen ich anspreche. So, das eine ist..., das zweite ist, dass ich für mich kein Stadium finde, sozusagen, von Ruhe, weil funktioniert..., ich hab´ eigentlich immer so ein Impuls, ich glaube auch nicht, dass das jetzt so eine starke berufliche, sondern eher ´ne personenspezifische Sache, sondern eher die Frage, was könnte man eigentlich noch besser machen. An welchem Punkt musst Du auch ´ne gewisse Risikoschwelle gehen, um den nächsten Stand zu erreichen.”*

Dazu kommt “positives” Denken bzw. das Sehen von Potentialen in Bereichen, die im Allgemeinen negativ besetzt sind:

*“Ja, also ich war nie an dem Punkt so zweifelnd, also ich bin kein Zweifler.”*

*“Die Bergbaufolgelandschaft heißt ja hier, wir gehen auf Kippe. Kippe – ist ja schon negativ besetzt. ...Oder der Gestank von der Kokerei, .. da hat man den Sand zwischen den Zähnen gehabt. Das ist ja etwas, was für die negativ besetzt ist. Und die meisten haben noch nicht umgedacht, dass das ein Schatz ist, den wir jetzt haben.”*

Im Verlauf des Innovationsvorhabens wird der Innovator oft konfrontiert mit heftiger Kritik, mit Vorwürfen: “Das ist ja nicht machbar!” oder “Das ist Spinnerei!”. Es gibt nicht nur Unterstützer, sondern meistens mehr Zweifler oder Besserwisser. Gerade dann, wenn sich Menschen aus eigenem Antrieb, selbstbestimmt und nicht im Auftrag von anderen engagieren, wenn sie neue Ideen verbreiten und umsetzen wollen, erleben sie Widerstand vor allem von denjenigen, die wenig aktiv sind oder auch gerne an Altem und Gewohntem festhalten wollen. Deshalb ist die Fähigkeit des Durchhaltens und des Aushaltens von Kritik und sogar von Verachtung besonders wichtig.

*“...dass du Züge ausgebildet haben musst, so auf der einen Seite ein Stück eigensinnig zu sein. Du musst sozusagen in der Lage sein, die Kritik und Verachtung des Mainstreams auszuhalten, also dieses Verächtlichmachen und dieses Verlachtwerden, auf der anderen Seite darfst du nicht bitter werden über diese Punkte, sondern du musst offen bleiben in Diskussionsprozessen.”*

Im Folgenden werden Bedingungen und Eigenschaften nicht trennscharf auseinandergehalten, da sie in Wechselwirkung zueinander stehen. Die individuellen Eigenschaften brauchen bestimmte Bedingungen und Umfeldler, damit sie “ausgelebt” werden können, andererseits nutzen fördernde Bedingungen wenig, wenn bestimmte persönliche Eigenschaften nicht ausgebildet sind.

Als *fördernde Eigenschaften* für Kreativität wurden benannt:

- Neugierde
- Spaß an der Arbeit bzw. Aufgabe, Begeisterungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Identifikation mit der Arbeit bzw. Aufgabe



- Toleranz
- Risikobereitschaft
- Lösungsorientierung (statt Problemorientierung)
- Hartnäckigkeit, Durchhaltevermögen
- Durchsetzungsfähigkeit
- Fähigkeit, Kritik und auch Verachtung auszuhalten
- Fähigkeit zur Einschätzung der eigenen Möglichkeiten
- Reflexionsfähigkeit
- Selbstbewusstsein
- Selbstvertrauen
- Selbstwertgefühl.

Als *fördernde Bedingungen* wurden benannt:

- vor eine neue, bisher ungewohnte Aufgabe gestellt zu werden
- das Zusammentreffen von Verschiedenheit, Möglichkeiten des Perspektivenwechsels
- Möglichkeit, sich selbst eine Aufgabe zu stellen
- die Möglichkeit, selbst entscheiden zu können, Freiräume für Entscheidungen zu haben, hohes Maß an Selbständigkeit
- flache Hierarchien bzw. die Möglichkeit, im jeweiligen Handlungsraum eigenverantwortlich zu agieren
- Möglichkeit der Selbstorganisation der Arbeit
- die Konfrontation mit einer Vielfalt von Meinungen und freier Austausch darüber
- Unterstützung der Reflexion (organisierte Reflexion, Feedbacks).

Als *hemmende Bedingungen* wurden (außer den gegenteiligen zu den fördernden) angesehen:

- eingegengtes Arbeiten mit extern festgelegten Aufgaben, die man “abarbeiten” muss
- hierarchische Arbeitsorganisation
- autoritäres Klima
- relativ festgelegte Arbeitsabläufe.

In allen Interviewbeispielen trafen in den freiwilligen, selbstbestimmten, ehrenamtlichen Tätigkeiten die fördernden Bedingungen zu, während Hemmnisse für Kreativität in der (fremdbestimmten) Lohnarbeit erlebt wurden. Das hat sehr viel mit der Notwendigkeit im betrieblichen Bereich zu tun, Standards und Routinen zu entwickeln, um die Qualität der Produktion und eine verlässliche Kalkulation zu sichern. Kreativität und die Einführung von Neuerungen werden damit oft als Bedrohung erlebt. In großen Betrieben mit

genügend Ressourcen wurde und wird immer noch Entwicklung in eigenen Abteilungen und abgetrennt von den Produktionsprozessen betrieben. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass im betrieblichen Bereich keine Möglichkeiten für die Gestaltung von für Kreativität und Innovation fördernde Bedingungen gegeben sind. Es bedeutet aber immer, eine Abwägung zwischen Routine und Neuerung vorzunehmen.

## **8.9 Wie weit werden die erkenntnisleitenden Fragen durch die Interviews beantwortet?**

Die Auswertung der Interviews ergab eine überraschend hohe Übereinstimmung im Verständnis dessen, was Innovation darstellt. Der Innovationsbegriff wird von allen Interviewten grundsätzlich sehr weit gefasst, er bezieht sich auf neue Produkte und Dienstleistungen, auf Neuerungen im Produktionsprozess ebenso auf neue soziale Beziehungen oder soziale Strukturen und auf neue Formen der Organisation von Tätigkeiten im individuellen Lebensumfeld.

Innovation wird nicht nur als Ergebnis, sondern vor allem als Prozess gesehen, in dessen Verlauf unterschiedliche Funktionen besetzt werden müssen. Ebenso ist deutlich, dass Innovation als Prozess in einem System zu sehen ist, in dem förderliche und hemmende Bedingungen zu erkennen sind, und in dem in jeder Phase des Innovationsprozesses neue Innovationen induziert werden können.

Innovationsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit von Individuen, in einem weiteren Sinne auch von Gruppen, Organisationen und auch Regionen, aktiv Funktionen im Innovationsprozess zu übernehmen und auch die Fähigkeit, mit Neuerungen adäquat umzugehen. Es konnten individuelle Eigenschaften benannt werden, die Kreativität und Innovationsfähigkeit charakterisieren und es wurden sowohl innovationsfördernde als auch innovationshemmende Bedingungen beschrieben: Auch in diesen Punkten gab es große Übereinstimmungen. Lernen im sozialen Umfeld, in freiwilligen und gemeinwohlorientierten Tätigkeiten, spielte für alle eine große Rolle bei der Entwicklung von Kompetenzen, die zur Erhöhung von Innovationsfähigkeit beitragen: Selbstbestimmtes Tätigsein unter Bedingungen,

- die Anerkennung bringen,
- die kooperatives Arbeiten und Lernen voneinander fördern,
- die Freiräume bieten für eigenes Handeln sowie für Experimente und Ausprobieren,

- die Scheitern nicht sanktionieren, sondern Erfahrungen aus Fehlern als Bereicherung werten,

führt zur Entwicklung von Kompetenzen, die die Innovationsfähigkeit erhöhen. Diese Kompetenzen werden dann auch übertragen in die Bereiche des ökonomischen Handelns, in die Erwerbsarbeit.

“Innovationsfähigkeit” ist keine Kategorie, mit der allein eine individuelle Fähigkeit beschrieben werden kann, sondern auch die “Fähigkeit” von Individuen, Gruppen, Betrieben, Organisationen, Institutionen oder Regionen, Ideen oder neue Produkte und Leistungen aufzugreifen, an die eigenen Bedürfnisse und Vorstellungen anzupassen und so umzusetzen, dass wiederum für das jeweilige Bezugssystem Innovationen entstehen.

Bei Individuen können zwei Fähigkeiten beschrieben werden:

- Die Fähigkeit, spezifische Funktionen in Innovationsprozessen wahrzunehmen.
- Die Fähigkeit, in einer gesellschaftlichen Umwelt, die durch kontinuierliche Innovationen charakterisiert ist, angemessen zu leben und zu arbeiten (individuelle Chancen wahrnehmen), sich selbst weiterzuentwickeln und selbst aktiv zu der Gestaltung der Lebensverhältnisse beizutragen.

Dabei ist Innovationsfähigkeit eine wichtige Größe, um in der heutigen Gesellschaft, die geprägt ist von hochkomplexen und dynamischen Veränderungen, seine Handlungsfähigkeit zu erhalten. Innovationsfähigkeit ist damit kein reiner “Selbstzweck”, sondern auch Notwendigkeit. Auch hier ist zu fragen, wann kann jemand seine Innovationsfähigkeit selbstbestimmt “einsetzen” und wann ist jemand bei Strafe des Verlusts der Handlungsfähigkeit gezwungen, innovationsfähig zu sein oder zu werden.

## 9 Interpretation und Thesen

In der Interpretation der Ergebnisse aus den Untersuchungen soll zunächst das Individuum und seine Innovationsfähigkeit im Mittelpunkt stehen. Was zeichnet ein Individuum mit hoher Innovationsfähigkeit aus? Inwieweit sind die Ausprägung und das Ausleben der Innovationsfähigkeit abhängig von den Verhältnissen, in denen die Individuen leben und tätig sind? Wie können diese Verhältnisse gestaltet werden, damit sie die Entwicklung von Innovationsfähigkeit fördern? Dabei soll der Schwerpunkt auf der Förderung der Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld liegen.

Danach werden Schlussfolgerungen zur Förderung der Innovationsfähigkeit gezogen, die sich an der Erhöhung regionaler Innovationsfähigkeit orientieren sollen.

### 9.1 Schlussfolgerungen zur Darstellung individueller Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld

Innovationsfähigkeit besteht darin, einerseits kreativ zu sein, Ideen zu entwickeln und umzusetzen, andererseits auch darin, sich auf Neuerungen einzulassen, sie anzunehmen und wiederum kreativ mit ihnen umzugehen. Was befähigt die Menschen, in dieser Weise angemessen und mit größtmöglicher Selbstbestimmung "innovativ zu agieren", was unterstützt sie dabei? Das folgende Raster diene als Systematik für die Auswertung der subjektiven, individuellen Aussagen. (Vgl. Übersicht 7)

#### Übersicht 7

Systematik für die Auswertung der subjektiven, individuellen Aussagen

*Innovation spielt sich in folgenden "Umgebungen" durch Individuen mit bestimmten Eigenschaften und Kompetenzen auf eine bestimmte Weise ab.*

Bewegung des Gedankens:

- Von der Gesellschaft über die soziale Umgebung zum Individuum – die Widerspiegelung der gesellschaftlichen und sozialen Verhältnisse im individuellen Bewusstsein und die individuellen Haltungen zu den Verhältnissen
- Genese des Bewusstseins und der Haltungen – von der Individualgeschichte zur Persönlichkeit
- Die handelnde Person setzt die Welt und die anderen Menschen in ein Verhältnis zu den eigenen Absichten.
- Die Welt hält bestimmte Möglichkeiten für das Individuum bereit.
- Das Individuum und die gesellschaftliche und soziale Umwelt beeinflussen sich gegenseitig.

Ebene	Fragen an das Material bzw. Gesichtspunkt für die Auswertung	Thesen zur "Innovativen Persönlichkeit" (IP)
<p>1 Gesellschaftliche Systeme und Teilsysteme</p> <p>1.1 System der individuellen Tätigkeiten</p> <p>1.2 System der "sozialen Umwelt"</p> <p>1.3 System der herrschenden Ökonomie</p>	<p>In welchem System handeln die Individuen?</p> <p>Auf welches System beziehen sich die Handlungen, Verhaltensweisen und Haltungen, von denen sie berichten?</p>	<p>Z. B.: "Innovative Persönlichkeiten" leben in gesellschaftlichen Systemen und Teilsystemen, die objektiv Handlungsmöglichkeiten bieten. Das betrifft z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die berufliche Stellung und die Einkommenssituation, die Zuständigkeiten und</li> <li>– die Lebensmöglichkeiten außerhalb der Arbeit.</li> </ul>
<p>2 Soziale Strukturen und soziale Einheiten in den Systemen und Teilsystemen</p>	<p>In welchen sozialen Strukturen ist das Individuum tätig? Sind das z. B. "offene" soziale Beziehungen oder "enge" insofern, als sie von Angst und Unsicherheit geprägt sind.</p>	<p>Z. B.: "Innovative Persönlichkeiten" leben in der Regel nicht in engen und durch Angst und Unsicherheit geprägten sozialen Verhältnissen.</p>
<p>3 Individuen, individuelle Haltungen und Verhaltensweisen</p> <p>3.1 Persönliche Wahrnehmung und Reflexion der gesellschaftlichen Systeme und Teilsysteme</p>	<p>Welche Ergebnisse liefern die Aussagen über die Individuen? Wie nehmen die Individuen ihre gesellschaftliche und soziale Umgebung wahr?</p> <p>Wie reflektiert das Individuum die gesellschaftlichen Systeme und Teilsysteme, in denen es agiert? Hat es ein richtiges und vollständiges Bild oder eine reduzierte und ausschnittshafte Sichtweise?</p> <p>Welches Bewusstsein haben die Individuen von den gesellschaftlichen Bedingungen, in denen sie leben. Nehmen sie die gesellschaftlichen Systeme und Teilsysteme wahr in ihren Grenzen oder in ihren Widersprüchen und als Möglichkeitsräume?</p>	<p>Z. B.: Die Wahrnehmung ist in der Regel sehr genau und ausdifferenziert.</p> <p>In der Regel nehmen IP die gesellschaftlichen Verhältnisse in ihren Widersprüchen und als Möglichkeitsräume für individuelles Handeln wahr.</p>

Ebene	Fragen an das Material bzw. Gesichtspunkt für die Auswertung	Thesen zur "Innovativen Persönlichkeit" (IP)
3.2 Persönliche Reflexion der sozialen Strukturen, in denen es sich bewegt	Wie reflektiert das Individuum die sozialen Strukturen, in denen es sich bewegt? Hat es ein richtiges und vollständiges Bild oder eine reduzierte, verzerrte und ausschnittshafte Sichtweise?	In der Regel haben IP ein konstruktives Verhältnis zu ihrer sozialen Umgebung und betrachten die anderen Menschen in einem kooperativen Verhältnis zu den eigenen Absichten.
3.3 Persönliche Haltungen und Stellungnahmen zu den Widerspiegelungen des gesellschaftlichen Systems und Teilsystems und zu den sozialen Strukturen, in denen das Individuum lebt, zu dem persönlichen Bild des individuellen gesellschaftlichen und sozialen Handlungsraums	Welche Haltungen/Grundhaltungen hat das Individuum zu den Verhältnissen, in denen es lebt? Wie sieht es sich selbst, seine eigene Persönlichkeit im Verhältnis zu den Verhältnissen?	Sie sind selbstbewusst. Sie sehen sich in ihr als aktive, tätige Subjekte, deren Absichten selbstverständlich wichtig sind. Routinefeindlich; in der Regel sind sie nicht damit zufrieden, auf Dauer einer Tätigkeit nachzugehen.
4 Geschichte der Haltungen/Grundhaltungen. Lebensgeschichte der Individuen	Gibt es Besonderheiten im Leben von "innovativen Persönlichkeiten"?	IP haben oft viel erlebt. So haben sie einen Fundus von Haltungen, der es ihnen erlaubt, zwischen Haltungen zu wechseln. Sie haben die Veränderung ihrer eigenen Haltungen erfahren, diese Erfahrung selbst zu einer Haltung gemacht; sie sind bereit zur Veränderung ...
5 Brauchen sie die anderen und die Welt? Selbstsicht als tätige Individuen Instrumentelles Bewusstsein gegenüber den Anderen und gegenüber der Gesellschaft	Wie sehen sie sich selbst im Hinblick auf ihre Tätigkeiten und Handlungen? Beziehen sie "die Anderen" und "die Gesellschaft" in ihre Handlungspläne ein?	Sind sie z. B. "kooperativ" und "realistisch" oder einzelgängerisch und idealistisch?
6 Braucht die Welt sie? Innovationsszenarien, Rollen und Funktionen	In welcher gesellschaftlichen und sozialen Innovationssituation befinden sich die Menschen? Welche Rollen und Funktionen können sie wahrnehmen?	In der Regel gibt es eine große Kongruenz zwischen den Individuen und den Rollen, die gesellschaftliche und soziale Umwelt für sie bereit halten.

Ebene	Fragen an das Material bzw. Gesichtspunkt für die Auswertung	Thesen zur "Innovativen Persönlichkeit" (IP)
7 Wechselspiel zwischen den Individuen mit ihren Haltungen und Grundhaltungen auf der einen und der gesellschaftlichen und sozialen "Innovationssituation" auf der anderen Seite	Was geschieht, wenn das Individuum auf die Rolle trifft?	Die gesellschaftliche und soziale Situation "sucht sich" ihre Menschen und formt sie.  Die Menschen suchen die Situationen, für die sie kompetent sind, und gestalten die Rollen und Funktionen, die die Welt für sie bereit hält.

Die Erkenntnisse sollen in Thesen, geordnet nach den im Kapitel 2.3 benannten und im dargestellten Raster verwendeten Überschriften oder Ebenen, dargestellt werden:

### *Erstens*

In den Individuen, ihrem Denken und Handeln spiegeln sich die gesellschaftlichen Verhältnisse wider: Das Streben nach Kreativität und Innovationsfähigkeit entspringt bei allen Interviewpartnern und wahrscheinlich in der heutigen Zeit bei einem Großteil der "innovativen Menschen" dem Wunsch "nach einem eigenen Leben", nach weitestgehender Selbstbestimmung. Kreative und innovative Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht nur anpassen wollen an Veränderungen, sondern dass sie den Drang danach haben, die Verhältnisse, in denen sie und ihre Mitmenschen leben und arbeiten, mitzugestalten. Dieses Streben danach, "ein eigenes Leben zu führen" hat Ulrich Beck als "Vorzeichen eines Aufbruchs zu neuen Ufern, eines Ringens um ein neues Verhältnis von Individuum und Gesellschaft, das vielleicht sogar erst noch erfunden werden muss" (Beck 1997, S. 10) bezeichnet, d. h. der Drang nach einem eigenen Leben entsteht als Folge der Auseinandersetzung der Individuen mit den bestehenden und sich immer schneller verändernden gesellschaftlichen Verhältnissen. Beck skizziert dann eine Gesellschaftstheorie des eigenen Lebens in fünfzehn Thesen (Beck 1997, S. 10-17). Auf einige dieser Thesen wird im Folgenden Bezug genommen.

In der ersten These wird darauf verwiesen, dass der Zwang und die Möglichkeit ein eigenes Leben zu führen, aus der hohen Differenzierung der Gesellschaft entstehen. In die unterschiedlichen Funktionsbereiche, in die die Gesellschaft zerfällt, werden die Individuen nur unter Teilaspekten eingebunden, z. B. als Autofahrer, als Student, als Mutter, als Steuerzahler, als Produzent etc. In diesen Funktionen oder Teilsystemen, zwischen denen jeder an-



dauernd wechselt, in die er gezwungen wird oder die er sich frei wählt, existieren unterschiedliche Handlungsfreiheiten. Kreative Menschen wählen sich ihre Teilbereiche, in denen sie auf innovative Art und Weise agieren können, während sie in der Lage sind, sich in den anderen Funktionswelten als “permanente Wanderer” zu bewegen. Diese Teilbereiche bieten allerdings auch objektiv Handlungsmöglichkeiten. Diese zu sehen und die sich bietenden Gelegenheiten wahrzunehmen, ist ein Kennzeichen von Innovationsfähigkeit. Gelegenheiten bieten sich – wie die Interviews zeigen – im Bereich der Gestaltung des individuellen Lebensumfelds und im Engagement in freiwilligen Tätigkeiten: In der Organisation des Wanderns zwischen den Funktionswelten und im Wahrnehmen und Ausbauen von Freiräumen in den Feldern, in denen man sich engagieren will und in denen man Entwicklungsmöglichkeiten sieht. Um solche “Freiräume” aufzusuchen oder sie zu schaffen und auszugestalten, werden oft einschränkende Sicherheiten wie ein fester, aber fremdbestimmter Arbeitsplatz oder auch vorgegebene Karriererepfade bewusst aufgegeben. Im Mittelpunkt steht die Gestaltung eines relativ selbstbestimmten Lebens, das Engagement und das Tätigsein in Bereichen, die man sich selbst wählt und die man selbst verantworten kann.

Dieser Aspekt bezieht sich auf These zwei: “Das eigene Leben ist kein eigenes Leben! (...) Die Menschen müssen ihr Leben führen unter Bedingungen, die sich weitgehend ihrer Kontrolle entziehen. Das eigene Leben hängt z. B. ab von Kindergartenöffnungszeiten, Verkehrsanbindungen, Stauzeiten, örtlichen Einkaufsmöglichkeiten usw., von den Vorgaben der großen Institutionen: Ausbildung, Arbeitsmarkt, Arbeitsrecht ...” (Beck 1997, S. 1). Gerade die zumindest teilweise “Befreiung” von solchen “Zwängen”, das Erreichen von mehr Kontrolle über die Bedingungen für das eigene Leben (und das anderer) ist das Ziel des kreativen Engagements der “Innovatoren” auf der individuellen und sozialen Ebene. So sind oder waren die “Interviewten” engagiert im Aufbau und dem Betrieb von Elterninitiativ-Kindertagesstätten (“Kinderläden”), Food-Coops (Kollektive, die gemeinschaftlich direkt bei den Erzeugern Nahrungsmittel kaufen und die Verteilung organisieren), alternative Verkehrskonzepte (Carsharing), genossenschaftliches Wohnen, Organisation von Bildung (selbst organisierte Weiterbildung), Tauschringe etc.

Mit diesen Zielen und Beweggründen, nämlich selbst die Bedingungen, unter denen man tätig wird, mitzugestalten oder zu verändern, agieren “innovative Persönlichkeiten” in gesellschaftlichen Teilsystemen, die ihnen Handlungsmöglichkeiten bieten. Die Interviews bieten Beispiele für Innovationen im individuellen Bereich, im Bereich der “sozialen Umwelt” und auch im privatwirtschaftlichen Bereich.

*These: "Innovative Persönlichkeiten" agieren in gesellschaftlichen Teilsystemen, die objektiv Handlungsmöglichkeiten bieten. Sie haben die Fähigkeit, diese Möglichkeiten zu erkennen und wahrzunehmen. Damit bieten sich Ansatzpunkte, selbst Bedingungen in den jeweiligen gesellschaftlichen Teilsystemen so zu gestalten oder so zu verändern, dass die Freiräume und Handlungsspielräume größer werden.*

Dort wo es objektiv keine Handlungsmöglichkeiten mehr gibt, in absolut fremdbestimmten Zwangssituationen, in unsicheren Verhältnissen, versagen auch Menschen mit hoher Innovationsfähigkeit.

### *Zweitens*

Die Interviewpartner leben in einem "sozialen Umfeld", das gekennzeichnet ist durch gegenseitige Achtung und einen gleichberechtigten kommunikativen Austausch. Sie erhalten dadurch Anregungen von anderen, sie werden mit "fremden" Sichtweisen konfrontiert und ihre eigenen Vorstellungen werden akzeptiert und sie erhalten darüber Rückmeldungen. In dieser "offenen" Kommunikation werden auch konfrontierende Ansichten fruchtbar gemacht, es gibt Möglichkeiten der Vermittlung durch Dritte und Kompromisse werden nicht als Niederlagen gewertet. Ein solches soziales Umfeld unterstützt die Reflexion der Einzelnen und fördert damit individuelle Reflexionsfähigkeit. In ihm dominieren gegenseitige Anerkennung von Leistungen und Engagement sowie Toleranz gegenüber anderen Blickweisen. Damit werden personale Kompetenzen wie Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl u. a. gestärkt.

Auch hier ist anzumerken, dass die "innovativen Persönlichkeiten" selbst aktiv an der Gestaltung dieser sozialen Beziehungen beteiligt sind. Sie sind in der Lage, ihr unmittelbares persönliches Umfeld so zu "ordnen", dass aus dieser "Sicherheit" heraus das weitere soziale Umfeld mitgestaltet werden kann. Damit ist es ihnen möglich, sich aktiv auf die Suche nach Partnern und Mitstreitern für den kreativen Umgang in den jeweiligen Problem- oder Interessenbereichen zu begeben, hier neue Beziehungen zu knüpfen und auszubauen.

*These: "Innovative Persönlichkeiten" agieren auf der Grundlage sicherer sozialer Beziehungen, von denen ausgehend es ihnen möglich ist, neue soziale Beziehungen so zu knüpfen und auszugestalten, dass eine kreative Bearbeitung von Problemen, Anforderungen und Interessen möglich wird. Wichtig ist eine offene Kommunikation, die eine Vielfalt von Sichtweisen eröffnet und in der man Feedback zur eigenen Sichtweise erhält.*

Ist das soziale Umfeld geprägt durch Unsicherheit, Angst, Einfalt und Intoleranz, wird die Kreativität der Individuen gehemmt oder verbraucht im Verhindern des Zusammenbruchs der elementaren sozialen Beziehungen.

### *Drittens*

In solchen sozialen Umfeldern entwickeln Individuen Kompetenzen, die sie selbst und mit Hilfe anderer reflektieren. Sie sind damit in der Lage, sehr bewusst die vorhandenen Kompetenzen zu nutzen und sie weiterzuentwickeln bzw. auch gezielt neue Kompetenzen zu entwickeln. Die Interviewten konnten so – mit hoher Übereinstimmung – bestimmte personale Kompetenzen benennen, die sie als Grundlage ihrer Innovationsfähigkeit ansehen: Neugierde, Begeisterungsfähigkeit, Fähigkeit zur Identifikation mit der Arbeit bzw. Aufgabe, Toleranz, Risikobereitschaft, Lösungsorientierung (statt Problemorientierung), Hartnäckigkeit, Durchhaltevermögen, Durchsetzungsfähigkeit, die Fähigkeit, Kritik und auch Verachtung auszuhalten, die Fähigkeit zur Einschätzung der eigenen Möglichkeiten sowie Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl. Diese personalen Kompetenzen bilden die Basis dafür, dass die fachlichen und methodischen Kompetenzen, die Voraussetzung für erfolgreiches Agieren in den jeweiligen Innovationsfeldern sind, auch zum Einsatz kommen. Dazu kommen soziale Kompetenzen, die sie in die Lage versetzen, ihre Kompetenzen gemeinsam mit anderen einzusetzen.

In den Interviews wurden auch sehr eindeutig fördernde bzw. hemmende Bedingungen benannt. Das weist darauf hin, dass es eine ausgeprägte Fähigkeit gibt, sowohl die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen als auch sich über die Bedingungen bewusst zu werden, in denen die eigenen Kompetenzen entweder gefördert oder behindert werden. Durch die Fähigkeit der Differenzierung zwischen eigenem Beitrag und externen Bedingungen führen sowohl Erfolge als auch Scheitern zu neuen und nutzbaren Erfahrungen. Hier sei auf die sechste These von Beck hingewiesen: "Eigenes Leben – eigenes Scheitern. Die Konsequenz ist, dass auch gesellschaftliche Krisen – z. B. Massenarbeitslosigkeit – in Form individueller Risiken auf die einzelnen abgewälzt werden können. Gesellschaftliche Probleme können unmittelbar umschlagen in psychische Dispositionen: in persönliche Schuldgefühle, Ängste, Konflikte und Neurosen." (Beck 1997, S. 12). In den Interviews wurde deutlich, dass innovative Persönlichkeiten sich dadurch auszeichnen, dass sie sich nicht (nur) als "Betroffene" von "Schicksalsschlägen", "Verhältnissen", "fremden Mächten" fühlen, sondern sich "als Gestalter ihrer selbst und ihrer Lebensumstände wahrnehmen und schildern, gerade auch in der Sprache des Scheiterns und Versagens." (Beck 1997, S 13)

*These: "Innovative Persönlichkeiten" sind sehr gut in der Lage, über ihre Kompetenzen und die Bedingungen, in denen sie tätig sind, zu reflektieren und zwischen den Wirkungen der eigenen Kompetenzen und der externen Bedingungen zu differenzieren. Dadurch sind sie in der Lage, sowohl aus Erfolg und Scheitern zu lernen und fördernde aber auch hemmende Bedingungen zu identifizieren.*

Die Suche nach Rückmeldung von anderen auf die eigene Arbeit und die eigenen Fähigkeiten dient dazu, die eigene Wahrnehmung zu relativieren.

*These: "Innovative Persönlichkeiten" wissen um die Begrenztheit der eigenen Wahrnehmung und sind deshalb bemüht um Rückmeldungen durch andere. Sie suchen die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen sowohl im persönlichen Dialog mit anderen Akteuren als auch durch die Beschäftigung mit Literatur und wissenschaftlicher Reflexion.*

Diese Rückmeldungen und das Aufnehmen neuer Gedanken darf jedoch nicht dazu führen, sich davon "überwältigen zu lassen: Wichtig ist auch, dass man seine eigenen kritischen Fähigkeiten nicht über Bord wirft" (Gardner 2002, S. 189-190). Es wurde in den Interviews immer wieder betont, wie wichtig es ist, an bestimmten Standpunkten und Vorgehensweisen festzuhalten. Aber gerade das bedeutet, sich sehr genau darüber klar zu werden, wo Veränderungen notwendig sind und auch, wo Kompromisse erlaubt sind.

Diese ausgeprägte Reflexionsfähigkeit ermöglicht ein detailliertes Bild von den gesellschaftlichen Verhältnissen, in denen die Menschen tätig sind. Dabei werden diese Verhältnisse nicht als gegeben hingenommen.

*These: "Innovative Persönlichkeiten" versuchen ein komplexes Bild von den gesellschaftlichen Verhältnissen, unter denen sie agieren, zu erhalten. Sie sind sich darüber bewusst, dass bestehende Bedingungen zu verändern sind, sie akzeptieren nicht bestehende Grenzen, sondern suchen nach Möglichkeiten, diese auszuweiten oder zu überschreiten.*

*These: "Innovative Persönlichkeiten" kennen ihr soziales Umfeld sehr genau. Sie fühlen sich mitverantwortlich für die Ausgestaltung sozialer Beziehungen. "Innovative Persönlichkeiten" ruhen sich nicht auf Routinen aus, sondern es drängt sie nach Neuem.*

#### *Viertens*

*These: "Innovative Persönlichkeiten" blicken auf reichhaltige Erfahrungen zurück. Aus diesen sind bestimmte Grundhaltungen entstanden, die ihnen er-*

*lauben, Lust auf Veränderung zu haben: Die Bereitschaft zur Veränderung ist selbst zur Grundhaltung geworden.*

*These: "Innovative Persönlichkeiten" haben eine Grundhaltung, die als "lösungsorientiert" zu bezeichnen ist. Bestehende Probleme werden als Herausforderung betrachtet und nicht als Hinderungsgrund.*

Ein übereinstimmendes Kennzeichen der Interviewten bestand darin, dass sie alle in ihrem Leben mehreren und sehr unterschiedlichen Tätigkeiten nachgegangen sind durch

- ehrenamtliches Engagement neben der Erwerbsarbeit,
- selbstbestimmten Wechsel der Erwerbsarbeit und/oder auch der ehrenamtlichen Tätigkeiten,
- das Nachkommen von Aufforderungen anderer und auch
- Verlust von Erwerbsarbeit und dann durch die Notwendigkeit, sich neue Arbeitsfelder zu suchen.

In jedem Fall, sowohl in den freiwilligen Wechseln als auch in den erzwungenen Veränderungen wurde das Neue als Bereicherung bewertet und es gab kein anhaltendes "Nachtrauern" über den Verlust der "alten" Arbeit. Diese Fähigkeiten, Neugier zu entwickeln und offen zu sein für neue Aufgaben, Veränderungen als Herausforderungen zu begreifen und Freude oder Zufriedenheit darüber zu empfinden, dass Routinen gebrochen werden, entspringen einer Grundhaltung, die meist auf frühen und positiven Erfahrungen mit Veränderungen beruht, auf der Erfahrung, dass der Verlust von gewohnten Sicherheiten ein neuer Freiraum sein kann. Hier soll nicht der neoliberalen Debatte über den (vermeintlichen) Gegensatz von Freiheit und Sicherheit "Schützenhilfe" gegeben werden, sondern es soll die Frage in den Vordergrund gerückt werden, wieviel Sicherheit braucht jemand, um frei zu sein, das zu tun, was er will und kann; und wie muss diese Sicherheit jeweils beschaffen sein.

Menschen mit den beschriebenen Grundhaltungen suchen sich kreative Umgebungen. Wir finden gerade in den freiwilligen, ehrenamtlichen Feldern oftmals sehr kreative und innovationsfähige Menschen, weil hier die Möglichkeit gegeben ist, ihre Umgebung so zu gestalten, dass ihre Kreativität gefördert wird.

### *Fünftens*

Tatsächlich bereit zur Kooperation ist jemand dann, wenn er sowohl seine Potentiale kennt und als auch seine "Defizite" und diese Kenntnisse auch be-

kannt macht. Kooperation kann dann funktionieren, wenn man sich ergänzt und wenn durch diese Ergänzung neue Qualitäten entstehen. In den Interviews konnten die Akteure ihre Funktionen in den jeweiligen Innovationsprozessen beschreiben und sie wussten relativ genau, warum sie Partnerschaften eingehen bzw. Netzwerke als Unterstützung für kooperative Beziehungen knüpfen. Dabei wurde geschildert, wie auch einzelne gezielt angesprochen wurden, wie ihre Kompetenzen nachgefragt wurden. Netzwerke können in diesem Sinne Instrumente sein, in denen Vertrauen dadurch entsteht, dass die Menschen in gemeinsamen Kommunikationsprozessen über ihre jeweiligen Fähigkeiten und Begrenzungen Kenntnis erlangen und dass hier Vertrauen, das aus Erfahrungen in Kooperationsprojekten entstanden ist, "aufbewahrt" bzw. an andere Netzwerkpartner weitergegeben wird.

*These: "Innovative Persönlichkeiten" sind sich der Grenzen ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst und streben deshalb nach kooperativen Arbeitsbeziehungen bzw. Vernetzung.*

### *Sechstens*

Netzwerke im sozialen Umfeld, die durch ihre Funktionen – Vielfalt und Unterschiedlichkeit in einen gemeinsamen Kommunikationsprozess zu bringen und dadurch Perspektiven und Leitziele zu entwickeln sowie neue Vorhaben zu generieren – innovationsfördernd sind, bilden den fruchtbaren Nährboden für die "Entdeckung" und "flexible und adäquate Besetzung" von Funktionen in Innovationsprozessen. Alle Interviewten sind eingebunden in die Arbeit von Netzwerken und die meisten haben ihre innovativen Funktionen über diese Kontakte direkt erhalten.

*These: "Innovative Persönlichkeiten" werden gebraucht. Die aktuellen Veränderungen eröffnen Möglichkeiten für kreatives Handeln und für das Agieren in Innovationsprozessen. Innovative Persönlichkeiten befinden sich in sozialen Strukturen, durch die ihre Kompetenzen "öffentlich" werden und durch die eine hohe Kongruenz zwischen den gesuchten Rollen und den handelnden Individuen erreicht werden kann.*

### *Siebtens*

Die Wechselwirkung zwischen "Innovationssituationen" und den "innovativen Persönlichkeiten" mit ihren Haltungen und Kompetenzen ist genauer zu betrachten. An welchem Punkt beginnen sich Innovationsprozesse herauszukristallisieren, schafft die Situation den Innovator oder der Innovator die innovative Situation? Im ökonomischen Bereich ist diese Frage heute nicht



mehr trivial, wenn man an die hochbezahlten Trend-Scouts denkt, die für die Markenfirmer innovative Prozesse und Entwicklungen z. B. in der Jugendbewegung aufspüren, damit diese dann unter einem Logo vermarktet werden können (vgl. Klein 2001). Damit werden Innovatoren zu Motoren für Entwicklungen, die sie selbst nicht intendiert haben. Im sozialen Umfeld können wir jedoch davon ausgehen, dass die Akteure Innovationsprozesse vorantreiben, um im eigenen und gemeinwohlorientierten Interesse neue Handlungsräume zu eröffnen.

*These: "Innovative Persönlichkeiten" erkennen gute Gelegenheiten, in denen sie ihre Kompetenzen einbringen können, und nehmen sie wahr. Sie sind dadurch in der Lage, sich an Veränderungsprozessen zu beteiligen, von Betroffenen zu Gestaltern zu werden und dabei die eigenen Kompetenzen weiter zu entwickeln.*

## **9.2 Schlussfolgerungen zur Förderung von Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld**

Im diesem Kapitel soll es darum gehen, bestimmte Funktionen und Qualitäten des sozialen Umfelds aufzuzeigen, an denen angesetzt werden sollte, wenn die Potentiale des Lernens im sozialen Umfeld für den Erhalt und die Entwicklung der Innovationsfähigkeit verstärkt werden sollen.

Zunächst geht es darum, in der gesellschaftlichen Diskussion einen "Innovationsbegriff" einzuführen, der alle Aspekte und Seiten von Innovation umfasst und damit auch die Rolle des Lernens und Tätigseins im sozialen Umfeld für den Erhalt und die Entwicklung von Innovationsfähigkeit integrieren kann: Dazu darf der Innovationsbegriff nicht auf ökonomische Bereiche verkürzt werden.

Innovation muss sowohl als Prozess als auch als System verstanden werden. Innovation bezieht sich nicht nur auf Verbesserungen und Neuerungen vermarktbarer Produkte und Dienstleistungen bzw. auf Verbesserungen der Verfahren, um diese Produkte oder Leistungen effektiver und besser herzustellen oder zu erbringen, sondern auch auf gemeinnützige gesellschaftliche Neuerungen: Diese können ebenfalls Produkte und Dienstleistungen umfassen, die allerdings nicht auf Erhöhung eines Marktwerts, sondern auf Erhöhung eines gesellschaftlichen Nutzens zielen. Zudem gehören zu diesen Innovationen strukturelle und soziale Neuerungen und Verbesserungen, wie verbesserte Formen der Kommunikation, der gegenseitigen Unterstützung, der Wohlfahrt und des sozialen Miteinanders. Durch das Propagieren eines



erweiterten Innovationsbegriffs, der die Potentiale und die Bedeutung des sozialen Umfelds für den Erhalt und die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von Individuen, Organisationen und Regionen mit umfasst und entsprechend ausdrückt, erfährt das Engagement im sozialen Umfeld eine Aufwertung und Würdigung. Zudem ermöglicht das “Begreifbarmachen” und Herausheben dieser Potentiale ihre gezielte Nutzbarmachung und Weiterentwicklung.

Lernen und Tätigsein im sozialen Umfeld bietet Chancen für die Stabilisierung von Individuen in prekären Lebenssituationen und bietet soziale Sicherheit. Gerade Menschen, die herausgefallen sind aus der Erwerbsarbeit, bleiben durch Engagement im sozialen Umfeld sozial integriert, sie können dort ihre Kompetenzen umfassend erhalten und auch weiterentwickeln. Sicherheiten bilden die Grundlage für das Eingehen von Risiken, für das Ausprobieren von Neuem:

Diese Sicherheitsfunktion von Tätigsein und Lernen im sozialen Umfeld sollte bewusster wahrgenommen werden. Dazu ist es notwendig, sie gezielter zu untersuchen und zu beschreiben.

Diese Sicherheitsfunktion wird geschwächt, wenn die Bedingungen für Tätigsein und Lernen im sozialen Umfeld selbst prekär werden. Das ist in großen Bereichen heute der Fall: Viele freiwillige Organisationen und Initiativen können sich nicht selbst tragen – z. B. durch Mitgliedsbeiträge oder Spenden –, sondern sie sind auf öffentliche Förderung angewiesen, die in ihrer Logik nicht auf die Schaffung von Kontinuität und Verlässlichkeit angelegt ist. Viele innovativen Prozesse brechen ab, weil die Strukturen, die sie ermöglichen, immer wieder zusammenbrechen. Sollen Strukturen des sozialen Umfelds Sicherheiten bieten, die beitragen zur Erhöhung von Innovationsfähigkeit auf den unterschiedlichen Ebenen, müssen neue Formen der Absicherung von Kontinuität und Verlässlichkeit entwickelt werden.

Das soziale Umfeld bietet geeignete Strukturen für die Entwicklung gerade solcher Kompetenzen, die Grundlage für Innovationsfähigkeit bilden:

Personale Kompetenzen, die unter den Begriffen Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen gefasst werden können, werden gerade in freiwilligen Tätigkeitsfeldern unterstützt und entwickelt, da sie einerseits gefordert und gefragt sind, wenn es um selbstbestimmte und freiwillige Tätigkeiten geht. Andererseits werden diese Kompetenzen durch Tätigsein und Lernen im sozialen Umfeld besonders gefördert, da hier in erster Linie in eigener Verantwortung und unter eigener “Kontrolle” gehandelt werden kann. Selbstbestimmte Tätigkeiten bieten für Akteure mit einem hohen Refle-

xionsvermögen die beste Voraussetzung, die eigenen Kompetenzen auch in hohem Maße einzubringen und sie auch "auszuschöpfen", d. h. bis an die Grenzen der eigenen Kompetenzen zu gehen oder diese Grenzen auch zu überschreiten. Nur so können Kompetenzen auch weiterentwickelt werden. Das Projekt "Lernen im sozialen Umfeld" konnte aufzeigen, dass neben den personalen auch v. a. soziale, aber auch methodische und fachliche Kompetenzen in Tätigkeiten des sozialen Umfelds entwickelt werden, die Kreativität und Innovationsfähigkeit unterstützen:

"In den Schilderungen der Interviewpartner kristallisierten sich die Fähigkeiten zur Eigeninitiative und zum Engagement sowie die Kommunikationsfähigkeit als bedeutsame Kompetenzen heraus. Ohne diese scheint freiwillige Arbeit nicht stattfinden zu können. Aber ebenso wird oft darauf hingewiesen, dass sie im Zusammenhang mit der freiwilligen Tätigkeit erst entwickelt werden. Die Qualität der Strukturen und der Tätigkeiten beeinflussen entscheidend, inwieweit personale, soziale, fachliche und methodische Kompetenzen erworben werden können. Es zeigte sich, dass eine Betätigung in diesen Feldern Strukturen und Organisationsformen bot, die in hohem Maße Raum für selbstbestimmtes Handeln eröffneten. Damit wurden Kompetenzen wie Kreativität, Innovationsfähigkeit, konzeptionelles Denken aber auch die Bereitschaft zum eigenen Engagement bekräftigt und weiter ausgebildet. Diese Tätigkeiten waren im Gegensatz zur Erwerbs- oder auch geförderten Tätigkeit völlig anders motiviert. Sie waren in der Regel nicht zur Existenzsicherung notwendig und erfolgten "freiwillig" im wahrsten Sinne des Wortes. Zusätzlich wurden Tätigkeiten im freiwilligen oder ehrenamtlichen Bereich zumeist als sehr sinnvoll und befriedigend erlebt, da sie sich oft auf andere Menschen und deren Unterstützung auf verschiedensten Ebenen bezogen." (Aus Abschlussbericht "LisU" 2001)

Auch die beim Lernen im sozialen Umfeld vorherrschenden Lernformen für bewusstes Lernen und die Unterstützung dieser Lernformen durch die organisationalen Strukturen im sozialen Umfeld tragen zum Erhalt und zur Erhöhung von Innovationsfähigkeit auf individueller Ebene bei. Dazu soll ebenfalls ein Zitat aus dem Abschlussbericht "LisU" herangezogen werden:

"Freiwillige Arbeit ist zunächst selbstbestimmte Arbeit, Lernen in und für diese Arbeit ist ebenfalls selbstbestimmt. Freiwillige Arbeit setzt nicht nur Verantwortungsgefühl für andere voraus, sondern auch Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein. Freiwilliges Engagement schließt ein, dass man etwas einbringen will, man muss seine Stärken kennen. Freiwillige Organisationen knüpfen an den Potentialen ihrer Mitglieder an und entwickeln diese weiter bzw. unterstützen die Entwicklung der Stärken. Demgegenüber stehen beim Lernen in fremdbestimmter Arbeit, in Erwerbsarbeit meist die Defizite im

Vordergrund, die durch Weiterbildung auszugleichen sind. Damit sind die wesentlichen Grundcharakteristiken des Lernens im sozialen Umfeld benannt: Selbstbestimmtes Lernen und Lernen, um vorhandene Potentiale zu entwickeln. Das Lernen ist bezogen auf konkrete Tätigkeiten. Lernziel ist die Erhöhung von Handlungskompetenz. Fremdbestimmtes Lernen sowie Lernen, um erkannte Defizite auszugleichen, spielen dann eine Rolle, wenn fremdbestimmte Arbeiten ausgeführt werden müssen, um die freiwilligen Tätigkeiten zu ermöglichen und zu befördern. Insofern geschieht dieses Lernen aus einer Einsicht in die Notwendigkeit heraus und ist damit eingebettet in letztendlich selbstbestimmtes Handeln. Freiwillige Organisationen schaffen lernförderliche Strukturen und Bedingungen durch

- weitgehende Partizipation und Mitbestimmung,
- Schaffen von Freiräumen für Probieren von Neuem und Zulassen von Versuch und Irrtum,
- Anerkennung von Erfolgen, aber auch das Zulassen von Scheitern ohne Sanktionierung,
- Anerkennung von Erfahrung, die sich aus der Reflexion von Erfolgen und Scheitern bildet,
- Zusammenarbeit, Verfolgen gemeinsamer Ziele, gegenseitige Unterstützung und Anleitung,
- Reflexion in der Teamarbeit, in Versammlungen und Sitzungen,
- Kommunikation.

Dabei ist die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen ein zentraler Punkt. Freiwillige Arbeit geschieht fast immer in Zusammenarbeit mit anderen, das gemeinsame Festlegen von Zielen, die Besprechung des gemeinsamen Vorgehens sowie regelmäßiger Erfahrungsaustausch bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Handeln. Doch nicht nur die organisations- oder gruppeninterne Kommunikation wird gepflegt, sondern fast immer sind freiwillige Organisationen und Initiativen eingebettet in Netzwerke, in feste ‘externe’ Kommunikationsstrukturen.”

Unterstützt werden kann damit die Erhöhung von individueller Innovationsfähigkeit durch die Unterstützung von Organisationsentwicklung in freiwilligen Organisationen in Richtung lernfähige und lernförderliche Organisationen, die Freiräume für die Kreativität von Individuen bieten und Lernen in Entwicklungsprozessen ermöglichen können.

Ein wichtiges Lernfeld für die Unterstützung von Innovationsfähigkeit ist Partizipation. Hier haben sich in den letzten drei Jahrzehnten gerade im Zuge der Entstehung der so genannten “neuen sozialen Bewegungen”, bei denen es u. a. um die Verhinderung von Ausgrenzung und die “Rückeroberung” von

politischer Beteiligung ging und weiterhin geht, sehr gute methodische Ansätze herausgebildet. Diese Ansätze gilt es weiterzuentwickeln und auszubauen, um sie auch als Lernfeld für Innovationsfähigkeit zu erschließen.

Eine grundlegendes Thema auch im Bereich der Innovation ist die Balance zwischen Sicherheit und Freiheit oder die Frage, wieviel und welche Sicherheit braucht ein Individuum, um frei denken und handeln zu können. Dabei bedeutet frei zu denken, sich ohne Belastungen und Sorgen um grundlegende Existenzfragen Gedanken über neue Perspektiven, Visionen und Träume zu machen. Frei zu handeln bedeutet, sich Freiräume zu nehmen oder sie sich zu erkämpfen gegen den Widerstand von anderen und darin zu agieren. Nur so lassen sich Ideen auch umsetzen. Dieses Betreten von "Neuland" birgt Risiken und erfordert das Verlassen von Routinen und damit von gewohnten Sicherheiten. Das wiederum heißt, dass auf anderen Ebenen Sicherheiten existieren müssen, die das Risiko des Scheiterns auffangen oder zumindest ertragbar machen können. Da der Bedarf nach diesen Sicherheiten individuell sehr unterschiedlich ist, müssen die Menschen in die Gestaltung der Strukturen und Bedingungen für ihre Tätigkeiten mit einbezogen werden, sollen diese innovationsförderlich sein. Damit wird Partizipation zu einem Kernthema, wenn es um die Erhöhung von Innovationsfähigkeit geht.

### **9.3 Bedeutung des sozialen Umfelds als Raum für neue Lernformen und Handlungsmöglichkeiten sowie für Innovation**

Heute stehen – geht es um die Entwicklung von Innovationsfähigkeit – Innovationsstrategien und nicht mehr einzelne Innovationen im Mittelpunkt der Bemühungen von Organisationen und auch Individuen. Dabei ist das "soziale Umfeld", d. h. das Lernen und Tätigsein der beteiligten Individuen in Bereichen außerhalb ihrer regulären Erwerbsarbeit, immer beteiligt. Bei der Erarbeitung von Innovationsstrategien sollte das "soziale Umfeld" stärker und genauer beachtet und nicht ausgeblendet werden wie bisher. Fast alle ausgewertete Literatur fokussiert bei der Betrachtung von Innovation und Innovationsprozessen auf die Unternehmen und Aktivitäten in oder zumindest im direkten Umfeld der Unternehmen, die Bedeutung der Tätigkeits- und Lernbereiche außerhalb der Unternehmen bzw. wissenschaftlicher Einrichtungen wird nicht gesehen und damit auch nicht untersucht.

Grundlage für innovatives Handeln bzw. für die Ausprägung und den Erhalt von Innovationsfähigkeit sind Kreativität und Lernfähigkeit sowie die Möglichkeit, das Neue auch auszuprobieren und im Handeln umzusetzen. Inno-

vationsfähigkeit ist also gebunden an Lernen und Tätigsein. Damit rücken die Bedingungen der Arbeit, die Gestaltung des Tätigseins in den Mittelpunkt und die Frage: Was sind lernförderliche und innovationsfreundliche Arbeitsbedingungen?

#### **9.4 Vielfalt als Voraussetzung für das Entstehen von Ideen**

Vielfalt ist das beste Mittel gegen Einfalt. In den Interviews wurde immer wieder benannt, dass der Austausch mit anderen, aber auch das Informieren, das Lesen, die Offenheit für andere Ansichten sehr wichtig ist für das Entstehen neuer Ideen. Große Bedeutung hat dabei jedoch auch das Verbindende, das Gemeinsame in dieser Vielfalt zu entdecken.

Anatol Rapoport hat folgende Prinzipien für das Entstehen von Kreativität gefunden: "Einheit ohne Vielfalt stumpft ab; Mannigfaltigkeit ohne Einheit wirkt spaltend. Die Einheit in der Mannigfaltigkeit zu erkennen, ist eine Grundkomponente der Kreativität – das Potential für Wachstum und ein erfülltes Leben." (Anatol Rapoport in: Guntern 1993)

Kreativität erwächst aus der Verbindung von Bestehendem, aus dem Zusammenwirken von Aktivitäten und Gedanken, die bislang getrennt waren. Aus bisherigen Komponenten entstehen Neuerungen, die Qualitäten besitzen, die bislang nicht vorhanden waren. Innovation bedeutet die aktive Überschreitung von Grenzen.

Bedingungen für (menschliche) Kreativität (nach Anatol Rapoport):

- *Vielfalt* von Ideen und Konzeptionen
- *Bewegungsfreiheit*: Freiheit für Gedanken, Ausdruck und Kommunikation
- *Einheit in der Vielfalt*: Erzeugung und Erkennen von Analogien.

Einheit ohne Vielfalt stumpft ab; Mannigfaltigkeit ohne Einheit wirkt spaltend. Die Einheit in der Mannigfaltigkeit zu erkennen, ist eine Grundkomponente der Kreativität – das Potential für Wachstum und ein erfülltes Leben.

#### **9.5 Schlussfolgerungen für komplexe Lernstrukturen**

"Kompetenzentwicklung ist integraler Bestandteil von Innovationsprozessen" (Staudt/Kriegesmann 2001, S. 3). Das bedeutet, dass Lernen für den Er-

halt und die Entwicklung von Innovationsfähigkeit in erster Linie Lernen zur Ausprägung neuer und zur Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen umfassen muss. Lernziel ist der Erhalt und der Ausbau von Handlungsfähigkeit in komplexen Veränderungsprozessen und die Fähigkeit, aktiv in Veränderungsprozessen mitzuwirken oder gar neue Entwicklungen anzustoßen und sich an der Umsetzung von Neuerungen zu beteiligen. Das gilt zunächst für Individuen, lässt sich aber auch auf Organisationen oder gar gesamte Regionen übertragen. Nach den Transformationsmodellen, wie sie Schöffter (1998) beschrieben hat, entsprechen Innovationsprozesse zieloffenen oder gar reflexiven Transformationsprozessen. Es geht um Prozesse, in denen es noch keine ausgebildeten Routinen gibt, in denen Handlungsbedarfe noch nicht geklärt sind, sondern sich erst entwickeln. Lernen in diesen innovativen Entwicklungsprozessen kann nicht mit herkömmlichen Formen der Qualifizierung adäquat unterstützt werden, es kann nicht als Konversionsprozess oder als Aufklärungsprozess organisiert werden. Es geht darum, Supportstrukturen für das Lernen in Entwicklungsprozessen aufzubauen und zu erhalten, die Zielfindungsprozesse erlauben und in denen permanente Reflexion stattfinden kann und gefördert wird. Dabei spielen selbst organisierte und selbst gesteuerte Formen des Lernens eine bedeutende Rolle. Die Lerner müssen sich in diesen Neuerungsprozessen selbstständig und nach eigener Bedarfslage mit Wissen und geeigneter Information versorgen bzw. sich selbstbestimmt weiterbilden, sie müssen ihre Handlungen ständig reflektieren, Erfolg aber auch Misserfolge analysieren und für sich neue Denk- und Handlungsräume eröffnen. Innovationsfähige Organisationen oder Regionen zeichnen sich aus durch Strukturen, die solche Kompetenzentwicklungsprozesse, wie sie für die Generierung und Umsetzung, aber auch für den Umgang mit Innovationen notwendig sind, unterstützen und fördern. Kennzeichen solcher Strukturen sind:

- Aufbereitung und Bereitstellung von relevanten Informationen,
- freie Zugänge zu relevanter Information, Wissensvermittlung,
- Kommunikation unterstützt durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien,
- Räume zum Austausch von Erfahrungen, Wissen, zum voneinander lernen über bestehende Handlungsbereiche und Sektoren hinweg,
- Ermöglichung von sektorübergreifender Zusammenarbeit, Kooperationen,
- Netzwerke (Experten, Unterstützer, Akteure),
- Agenturleistungen.

## 10 Weiterführende Fragestellungen

In dieser Studie konnte das Themenfeld “Innovation und Innovationsfähigkeit” für “Lernen im sozialen Umfeld” zwar aufgemacht, aber keineswegs gedanklich durchdrungen werden. Deshalb schlagen wir folgende vertiefenden Untersuchungen vor, die in Form von Fallstudien, d. h. an konkreten Beispielen durchgeführt werden sollten:

### *Erstens*

Zunächst sollte die Komplexität von Innovationsprozessen vertiefend dargestellt werden, um die Anforderungen, die sich aus ihnen ergeben, an die Kompetenzentwicklung von Individuen genauer zu bestimmen. Wir haben es auf der einen Seite mit global ablaufenden Innovationsprozessen zu tun und auf der anderen Seite mit Fragen des Erhalts der Innovationsfähigkeit der einzelnen Menschen. Dazwischen gibt es auf allen Ebenen – globale Regionen (z. B. Europa), Länder, Regionen, Orte einerseits und globale Unternehmen, regionale Unternehmen, Kleinstunternehmen andererseits – Innovationsprozesse, zwischen denen Interdependenzen bestehen. Innovationen werden gemessen an ihrem Grad der Neuerung und an ihrer Effektivität in Bezug auf eine Zielsetzung. Wir haben es – vereinfacht ausgedrückt – derzeit mit zwei divergierenden Zielsetzungen zu tun, auf der einen Seite die Profitmaximierung als einziges Prinzip und auf der anderen Seite die “nachhaltige Entwicklung”. Der Fokus der Untersuchung sollte auf der Ebene der “regionalen Innovationen” liegen. Auf der Ebene der Region drückt sich die Dualität der Zielsetzungen in den Begriffen “Konkurrenzfähigkeit” oder “Kooperationsfähigkeit” der Region aus, wobei “Kooperationsfähigkeit” im Sinne von Nachhaltigkeit besser mit den Schlagworten “Vernetzung” bzw. “Konkurrenz in der Kooperation” in Verbindung gebracht werden sollte.

### *Zweitens*

Weiterhin halten wir eine vertiefende Untersuchung zur Kompetenzentwicklung von Individuen im Hinblick auf Erhalt und Entwicklung ihrer Innovationsfähigkeit für notwendig. Der Fokus liegt hier auf der Umsetzung der Anforderungen aus regionalen Innovationsprozessen in individuelle Kompetenzen. Das Ziel der Kompetenzentwicklung ist der Erhalt umfassender Handlungsfähigkeit der Individuen in den regionalen Innovationsprozessen. Das beinhaltet sowohl die Fähigkeit, in diesen Prozessen eine aktive Rolle zu übernehmen als auch die Fähigkeit, Ergebnisse dieser Prozesse wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen.



Dazu sind die Ausgangspunkte für die Kompetenzentwicklung der Individuen zu charakterisieren:

- ihre objektive Stellung in diesen Prozessen (lohnabhängig oder selbständig Berufstätiger, Arbeitsloser, Rentner, Schüler etc.),
- ihre individuelle Haltung zu diesen Innovationsprozessen (sehen sie individuelle Chancen oder sehen sie diese Entwicklungen als für sich bedrohlich und verfallen in eine “Wagenburgmentalität”; dazu sind die individuellen Grundhaltungen und Grundauffassungen sowie deren Genese zu bestimmen).

In diesem Zusammenhang sind ebenfalls weitere Aussagen zu den Kompetenzentwicklungsprozessen selbst zu machen:

- interregionale Kommunikation
  - Inhalte: Auseinandersetzung mit der Entwicklung
  - Lernformen: voneinander lernen
- Lernorte
  - Berufsausbildung und berufliche Weiterbildung
  - Lernen im Prozess der Arbeit
  - Lernen im sozialen Umfeld
- Lernformen
  - in Bezug zu den Lernorten
  - in Bezug zur Kompetenzentwicklung
- Hilfen zum Lernen, Lernunterstützung
- lernende Region/neue regionale Lernkultur.

Aus diesen Studien können bestimmte Fragestellungen ausgekoppelt werden wie z. B.

- Wieviel Sicherheit braucht die Entwicklung von Innovationsfähigkeit? Welche unterschiedlichen Sicherheiten brauchen Individuen abhängig von ihren personalen Kompetenzen, ihren Grundauffassungen, ihren Grunderfahrungen etc.?
- Wer nimmt bestimmte Funktionen im Innovationsprozess wahr und wie und wo werden die Kompetenzen ausgebildet, um diese Funktionen wahrzunehmen? Welche Rolle spielt das Lernen im sozialen Umfeld dabei?
- Welche Rolle spielen Entwicklungsagenturen und intermediäre Funktionen in regionalen Innovationsprozessen?

## Literatur

Ammann, H.: Seitenwechsel. In: Stiftung MITARBEIT; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hrsg.): Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen. Brennpunkt-Dokumentation zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 36, 1999

ATTAC – Manifest 2002: Mit ATTAC die Zukunft zurückerobern. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 3/2002, S. 347-362

Beck, U.: Eigenes Leben. Skizzen zu einer biographischen Gesellschaftsanalyse. In: Beck, U.; Ziegler, U. E.; Rautert, T.: Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft, in der wir leben. München 1997

Beck, U. (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt/M. 2000

Becker, C.; Vitols, S.: Innovationskrise der deutschen Industrie? Das deutsche Innovationssystem der neunziger Jahre. In: Naschold, F.; Soskice, D.; Hancké, B.; Jürgend, U. (Hrsg.): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation. Das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb. WZB-Jahrbuch 1997. Berlin 1997

Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Kreativ. Mutig. Unermüdlich. Integrierte Produkt und Prozeß-Innovation in KMU. München, Mering 2000

BMBF – Pressemitteilung Nr. 66/02: Bericht Deutsche Wirtschaft investiert in Innovationen wie nie zuvor. Bonn 2002

Bonß, W.: Was wird aus der Erwerbsgesellschaft? In: Beck, U. (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt/M. 2000

Brass, H. H.: Joseph A. Schumpeter. Innovation und schöpferische Zerstörung: Der Unternehmer als Motor der Entwicklung. In: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, Nr. 7/8 – 1999, S. 215-218

Brown, J. S.; Duguid, P.: Organizational Learning and Communities-Of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. Organization Science Vol. 2, No. I, 1991

Bruckmeier, K.: LEADER in Germany and the discourse of autonomous regional development. In: Sociologia Ruralis, 40, 2, 2000, S. 219-227

Büchel, F.: Unterwertige Erwerbstätige – Eine von der amtlichen Statistik übersehene Problemgruppe. In: Schupp, J.; Büchel, F.; Diewald, M.; Habich, R. (Hrsg.): Arbeitsmarktstatistik zwischen Realität und Fiktion. Berlin 1998

Dettling, W.: Wirtschafts-Kummerland? München 1998

Europäische Kommission, GD Unternehmen, Direktion Innovation (Hrsg.): Innovation & Technologietransfer, 6/01 a

Europäische Kommission, GD Unternehmen, Direktion Innovation (Hrsg.): CORDIS focus, Nr. 186, 2001 b

Friebertshäuser, B.: Interviewtechniken – ein Überblick. In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München 1997

Gardner, H.: Kreative Intelligenz. München, Zürich 2002

Gesterkamp, T.: Coole Leute mit heißen Jobs. Neue Selbständige in einer Vorreiterbranche. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 3, 2000

Giarini, O.; Liedke, P. M.: Wie wir arbeiten werden. Hamburg 1998

Gorz, A.: Kritik der ökonomischen Vernunft. Berlin 1989

Guntern, G. (Hrsg.): Irritation und Kreativität. Hemmende und fördernde Faktoren im kreativen Prozeß. Zürich 1993

Heidenreich, M.: Neuere Entwicklungen der Innovationsforschung und ihre Bedeutung für die betriebliche und politische Praxis.

[www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/innovation.htm](http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/innovation.htm) 1999

Hellmer, F. u. a.: Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin 1999

IAB-Werkstattbericht: Aktuelle Daten vom Arbeitsmarkt in Ostdeutschland. Nr. 1, 5/2001

Jähmig, M.: Betriebliche Entgeltspolitik als Teil der Standortpolitik. Entgelt- und Arbeitszeitkorridor zur Standortsicherung. In: Eyer, E. (Hrsg.): Report Vergütung. Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager. Wiesbaden 2000

Jasper, G.; Fitzner, S.: Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: Köchling u. a.: Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München, Mering 2000

Klein, N.: No Logo! Bielefeld 2001

Kompetenzentwicklung in außerbetrieblichen Strukturen. Begriffe und Zugänge. QUEM-report, Heft 56. Berlin 1998

Kurz, R.: Schwarzbuch Kapitalismus, München 2002

Lernen im sozialen Umfeld. Entwicklung individueller Handlungskompetenz. QUEM-report, Heft 70. Berlin 2001

Lernen im sozialen Umfeld. Zwischenbilanz zum regionalen Modellprojekt. QUEM-report, Heft 59. Berlin 1999

Lernen in Tätigkeitsfeldern außerhalb von Erwerbsarbeit. QUEM-report, Heft 51. Berlin 1997

Maucher, H.: o. T. (Diskussion): In: Guntern, G. (Hrsg.): Irritation und Kreativität. Hemmende und fördernde Faktoren im kreativen Prozeß. Zürich 1993

Mager, B.: Dienstleistungen als Gegenstand. In: Erlhoff, M.; Mager, B.; Manzini, E. (Hrsg.): Dienstleistung braucht Design. Neuwied, Kriftel, Berlin 1997

Martin, H.-P.; Schumann, H.: Die Globalisierungsfalle. Hamburg 1996

Menrad, K.: Strategien zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittelständiger Unternehmen des produzierenden Ernährungsgewerbes. Referat auf der 41. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Braunschweig 2001

Mutz, G.: Der souveräne Arbeitsgestalter in der zivilen Arbeitsgesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zu: Das Parlament, 21/2001

Mutz, G.; Korfmacher, S.: Das Projekt Switch. Ein "take off" für bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen.

Forschungsbericht an die Siemens AG. Munich Institute for Social Science. München 2000

Pohl, G.; Salomon, J.: Gestaltungsschwerpunkte und Aktionsfelder in der Großstadtregion Leipzig. In: QUEM-report, Heft 59. Lernen im sozialen Umfeld. Zwischenbilanz zum regionalen Modellprojekt. Berlin 1999, S. 163-199

Rapoport, A.: Bedingungen für (menschliche) Kreativität. In: Guntern, G. (Hrsg): Irritation und Kreativität. Zürich 1993

Riederer, E.: Explorative Entwicklung informationstechnischer Innovationen. Aachen 1999 (<http://speedy.et.unibw-muenchen.de/persons/riederer/dis/index.html>)

Rifkin, J.: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt, New York 1996

Schaefer, R.; Wahse, J.: Beschäftigung, Fachkräfte und Produktivität – Differenzierte Problemlagen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt. IAB-Werkstattbericht 8/2001

Schäffter, O.: Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Berlin 1998

Sennett, R.: Der flexible Mensch. Berlin 1998

Staudt, E.; Kriegesmann, B.: Kompetenzentwicklung und Innovation. QUEM-Bulletin, 6'2001, S. 1-5

Sterneck, W.: Der Kampf um die Träume – Musik und Gesellschaft. Nachtschattenverlag 1999

“The Budapest Declaration on Rural Innovation” of the Final Conference of COST Action 12 on Rural Innovation, Budapest, April 2002, S. 2-3 (vervielfältigtes Arbeitspapier)

Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. QUEM-report, Heft 40. Berlin 1995

Voß, G.; Pongratz, H. J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, Heft 1/1998, S. 131-168

Watson, P.: Das Lächeln der Medusa. München 2001

West, M. A.: Innovation und Kreativität. Praktische Wege und Strategien für Unternehmen mit Zukunft. Weinheim, Basel 1999

Thomas Koch  
Rudolf Woderich

## **Alt hilft Jung – Wirtschaftssenioren im Dienste regionaler Innovationsfähigkeit**

Supportstrukturen des intergenerationellen Wissenstransfers  
im sozialen Umfeld



## **Impressum**

Die Studie "Alt hilft Jung – Wirtschaftssenioren im Dienste regionaler Innovationsfähigkeit" entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung". Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Projektnehmer: BISS. Brandenburger-Berliner Institut  
für Sozialwissenschaftliche Studien  
Projektleiter: Dr. Thomas Koch  
Projektteam: Dr. Thomas Koch, Dr. Rudolf Woderich  
Projektbetreuung: Dr. Sigrid Busch

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
1 Innovationsfähigkeit Älterer – Rückwirkungen auf die regionale Wirtschaft	131
1.1 Problemstellung – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft	131
1.2 Exkurs über “Innovieren” und “Ältere”	137
1.3 Untersuchungsgegenstand, Untersuchungspfade und Instrumente	140
1.4 Ziele der Studie	144
2 Innovationspotenziale Älterer – empirische Befunde und Positionen	149
2.1 Konzeptionelle Vorbemerkungen	149
2.2 Konturen eines Sozialporträts “Älterer” in Ostdeutschland	151
2.3 Vorberufliche und berufliche Sozialisation	155
2.4 Lernaktivitäten und Kompetenzentwicklung	158
2.5 Resümee – ambivalente Struktur der Innovationspotenziale der Älteren	163
3 Innovationsfähigkeit stützende Organisationsformen Älterer im sozialen Umfeld	167
3.1 Projektrelevante Organisationsformen und Akteure des intra- und intergenerationellen Wissenstransfers	167
3.2 Vereine der Wirtschaftssenioren und das Agieren der Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung	184
3.2.1 Profil(e), Organisationsgeschichte, Förderung – Herausforderungen	184
3.2.2 Formen und Versuche zur Bewältigung der Herausforderungen	188
3.2.3 Weitergabe von Wissen, “Transferethik”, Transferkonflikte und Motivationsstruktur aktiver Wirtschaftssenioren	196
3.2.4 Fazit	199

3.3	Patenschaftsmodell der Deutschen Ausgleichsbank	200
3.3.1	Geschichte der Bank und Entstehen des Patenschaftsmodells	201
3.3.2	Stand, Probleme und Perspektiven eines Innovationsvorhabens mit offenem Ausgang	204
3.3.3	Fazit	211
3.4	Senior-Experten-Service (SES) – Akzeptanzprobleme im neuen sozialen Umfeld	212
3.4.1	Grundlagen der Tätigkeit	212
3.4.2	SES im Inland und in den neuen Ländern	215
3.4.3	SES in Berlin-Brandenburg	216
3.4.4	Fazit	219
3.5	Wissensbörsen – generationsübergreifende Kommunikations- und Vermittlungszentren	221
3.5.1	Entstehung und Innovationsrelevanz der Wissensbörsenidee	222
3.5.2	Wissensbörsen in den neuen Ländern	227
3.5.3	Fazit	230
3.6	Ingenieurgesellschaft für Energie- und Kraftwerkstechnik mbH	231
3.6.1	Entstehung des Unternehmens und Firmenprofil	231
3.6.2	Nutzung der Innovationspotenziale Älterer	232
3.6.3	Milieuspezifischer und biographischer Erfahrungshintergrund	235
3.6.4	Intergenerationeller Wissenstransfer	236
3.6.5	Fazit	238
4	Zusammenfassung und Ausblick	240
	Literatur	255

# **1 Innovationsfähigkeit Älterer – Rückwirkungen auf die regionale Wirtschaft**

## **1.1 Problemstellung – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft**

Sinkende Geburtenraten und ansteigende Lebensdauer verändern mittel- bis langfristig die Altersstrukturen der Bevölkerung in allen Gesellschaften Europas erheblich. Wurden die Auswirkungen des demographischen Wandels zunächst unter dem Gesichtspunkt der Zukunft der sozialen Sicherungssysteme diskutiert, so rückten auch bald in den Blick von Politik und Wissenschaft die möglichen Folgen für die Arbeitswelt und die wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationsfähigkeit (Pack u. a. 2000; Rothkirch 2000).

Der Terminus “Innovationsfähigkeit” hebt auf das Vermögen von Individuen, Gruppen, Organisationen, Regionen usw. ab, in einem gegebenen Kontext Neuerungen (Produkte, Verfahren, Strukturveränderungen) (mit) hervorzubringen und/oder zu einem erfolgreichen Ende zu führen. Ist eine Gesellschaft mit einer älter werdenden Bevölkerung in Gefahr, ihre Innovationsfähigkeit zu verlieren? Sinkt nicht in einer alternden Gesellschaft die Akzeptanz von Neuem und das Streben nach Neuem? Oder kann eine alternde Gesellschaft durch Weichenstellungen, Arrangements, veränderte Praxen und Einstellungen ihre Innovationsfähigkeit sichern und auch andere Herausforderungen des demographischen Wandels bewältigen?

Festzuhalten ist zunächst eines: die Altersstruktur der Bevölkerung entwickelt sich anders als die Altersstruktur der Erwerbstätigen (in der Bundesrepublik offiziell die Altersgruppe 15 bis 65 Jahre). Prognosen gehen davon aus, dass sich bis etwa 2040 das Durchschnittsalter der Bevölkerung der Bundesrepublik um sieben Jahre erhöht (von 41 auf 48 Jahre), das der Erwerbstätigen nur um zwei Jahre (Rössel/Schaefer/Wahse 1999, S. 84). Dabei sagen die prognostizierten Durchschnittswerte der Alterung nichts über die Altersstruktur der Bevölkerung sowie der Erwerbstätigen bestimmter Berufe, Branchen oder Regionen aus. Vorhersehbar sind zumindest regionale, branchen-, berufsspezifische und qualifikatorische Ungleichgewichte zwischen dem Angebot an Arbeitskräften und der Nachfrage. Vorhersehbar ist, dass Unternehmen vor allem in strukturschwachen Regionen in geringerem Maße auf die Potenziale wie die Rekrutierung jüngerer Altersjahrgänge setzen können, sich verstärkt um die Qualifizierung der Mitarbeiter, um die Nutzung bisher brachliegender oder ausgeschlagener Potenziale, darunter der Älteren werden kümmern müssen.

Mittlerweile liegen theoretische Verallgemeinerungen, empirische Befunde und Lösungsansätze zur Wahrnehmung, Bewältigung und Gestaltung des demographischen Wandels vor (Bullinger 2001, Buck/Kistler/Mendius 2002, Huber/Kistler/Papies 2002). Dabei spielen Zusammenhänge zwischen Alter(n) und Innovation eine zentrale Rolle. Wenngleich marktstarke Unternehmen oder prosperierende Regionen auch künftig über Ausweichstrategien verfügen, können wohl auf Dauer in einer alternden Gesellschaft die Belegschaften nicht immer jünger werden. Mit dem demographischen Wandel gerät überdies das Altersgruppen polarisierende "Modell der jugendzentrierten Innovation"( Astor/Jasper 2001, S. 10) in die Krise.

Die in der Bundesrepublik "primären" altersbezogenen Vorstellungen und Praktiken zur Sicherung von Innovationsfähigkeit sind "jugendzentriert". In der Bundesrepublik wird Älteren zwar allgemein Erfahrung und Wissen zugestanden, doch Innovationspotenziale werden ihnen kaum zugeschrieben. Wenn neben "Kapital" "Wissen" der wichtigste Produktionsfaktor ist, so gelten als "Träger des neuen wachstumsorientierten Wissens" nicht die Älteren, sondern eher "die 20- bis 35-Jährigen" (Rürup/Sesselmeier 2001, S. 278). So haben die Unternehmen in den letzten Jahren ihre Belegschaften massiv verjüngt. "In der Privatwirtschaft finden sich nach den massiven Restrukturierungsprozessen Mitte der 90er-Jahre kaum mehr ältere Arbeitnehmer...( gemeint sind Personen zw. 55 und 64 – d. A.) Die niedrige Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer in Deutschland ist das Ergebnis

- einer altersselektiven jugendzentrierten Personalpolitik der Unternehmen bzw. der Annahme der Arbeitgeber im Wettbewerb nicht mit alternden Belegschaften bestehen zu können
- dem Glauben der Gewerkschaften, durch Frühverrentungen das Problem der Arbeitslosigkeit lösen zu können und
- einer lange Zeit den Gewerkschafts- und Arbeitgeberwünschen entgegenkommenden staatlichen Frühverrentungspolitik". (Rürup/Sesselmeier 2001, S. 279)

Um die Innovationsfähigkeit einer alternden Gesellschaft zu wahren, ist ein Paradigmenwechsel, ein Bewusstseinswandel angesagt, nicht zuletzt die Abkehr vom "Modell der jugendzentrierten Innovation". "Der demographische Wandel... verstärkt die im Strukturwandel hervorgetretenen Verwerfungen" (Zahn-Elliot 2001, S. 9). Sicher ist, dass sich in den neuen Bundesländern Herausforderungen des demographischen Wandels mit denen der Transformation und Transformationsfolgeproblemen verschränken. In diesem Sinne zeichnen sich zwischen Rügen und Oelsnitz einige verschärfende Problemlagen und besondere Lösungen erheischende Ostspezifika im demographischen Wandel ab (vgl. Übersicht 1, S. 134), die es rechtfertigen, dass das Pro-

jekt Zusammenhänge zwischen Alter(n) und Innovation sowie praktizierte Lösungsansätze in den neuen Bundesländern in den Mittelpunkt rückt. Konstitutiv für das Projekt ist, dass es eine zentrale und gesicherte Position der Forschung zum Thema Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft in spezifischer Weise aufgreift: *Innovationsfähigkeit ist nicht altersgebunden, aber umfeldbedingt* (Buck/Kistler/Mendius 2002, S. 61).

Wenngleich die zitierte Position selbst sich vornehmlich auf die Arbeitswelt (Erwerbsarbeit), die Unternehmen (Innovieren mit alternden Belegschaften) und Arbeitsmarktpolitik bezieht, mithin herausstellt, Jüngere wie Ältere können unter angebbaren Voraussetzungen und Bedingungen innovativ sein, so thematisiert sie explizit wie implizit immer auch die Wechselbeziehungen zum “sozialen Umfeld”, verstanden als “... Gesamtheit der sozialen Verhältnisse außerhalb der Sphäre der institutionell organisierten Erwerbsarbeit...” (Kirchhöfer 1998, S. 29).

Das Projekt versteht sich als Beitrag zum Diskurs über Möglichkeiten der konzeptionellen Ausrichtung von “Lernen im sozialen Umfeld” (LisU) als Programm und Praxis auf das Thema Innovation (siehe dazu auch Hartmann/Meyer-Wölfling 2002). Nicht nur, aber vor allem in den neuen Bundesländern ist das Programm LisU (aufgrund der in der Übersicht 1 angedeuteten Besonderheiten im demographischen Wandel) mit gefordert, wirtschaftliche, gesellschaftliche und individuelle Innovationsfähigkeit zu sichern, indem Kompetenzen, Wissen und Können Älterer erhalten und produktiv gemacht werden.

Das Projekt sucht zum einen (*von Älteren erbrachte*) *Beiträge des sozialen Umfeldes zu wirtschafts- und arbeitsmarktpolitisch relevanten Innovationen in den Mittelpunkt* zu stellen. Zum anderen fragt das Projekt danach, was das soziale Umfeld zum Erhalt und zur Entwicklung individueller Innovationsfähigkeit Älterer leistet.

In welchem Maße das soziale Umfeld schon jetzt zur Innovationsfähigkeit in diesem eingegrenzten Sinne beiträgt, ist bislang wenig empirisch untersucht worden. Ebenso sind die daraus erwachsenden Anforderungen an Lernprozesse und Lernarrangements, an institutionelle, kulturelle und soziale Supportstrukturen im sozialen Umfeld unzureichend politisch-konzeptionell bearbeitet worden. Im Programm “Lernkultur und Kompetenzentwicklung” wird deshalb das besondere Interesse an Entwicklungsprojekten akzentuiert, die darauf gerichtet sind, Erfahrung und Wissen Älterer für innovative Prozesse zu bewahren und zu nutzen: “Unser Erkenntnisinteresse richtet sich hier u. a. auf die Entwicklung der Innovationsfähigkeit Älterer im sozialen Umfeld und deren Wirkungen auf die regionale Wirtschaft, auf For-

men generationsübergreifenden Lernens außerhalb der Unternehmen sowie auf Möglichkeiten Älterer zur Mitgestaltung einer modernen Informations- und Wissensgesellschaft” (Erpenbeck/Sauer 2001, S. 53).

## Übersicht 1

### Ostspezifika im demographischen Wandel

Merkmal	West	Ost	Vergleichsbefund
1. Geburtenrate in den 1990er Jahren (Sing 2002, S. 67)	1,4 Kinder je Frau	1,1 Kinder je Frau (1998)	“Wendeknick in NBL”
2. Ost-West-Wanderungen 1989/90-2001 (Winkler 2002, S. 39-43)	+ 2,5 Mio - 1,0 Mio <u>Saldo: + 1,5 Mio</u>	- 2,5 Mio + 1,0 Mio <u>Saldo: - 1,5 Mio</u>  Altersstruktur der Migranten 2000: 0-17 Jahre – 17 % 18-24 Jahre – 41 % 25-29 Jahre – 13 % 30-49 Jahre – 28 % 50 Jahre – 1 % West-Wanderungsabsicht 2001: 20% der 18- bis 24-Jährigen und 9% der 25- bis 34-Jährigen	Gegenläufige Wanderungsbilanz. Mit der Abwanderung von jungen Frauen sind rund 600 000 künftige Geburten von Ost nach West gewandert. Bevölkerungsrückgang in NBL tangiert die Inanspruchnahme und die Aufrechterhaltung von Infrastrukturen der Städte und Gemeinden, das Innovationsklima negativ und fordert andererseits soziale Innovationen heraus.
3. Stärkstes Bevölkerungswachstum (-verluste) in dt. EU-Regionen zw. 1995-2025 (Sing 2002, S. 87)	Lüneburg + 26 %	Thüringen 15 % Dessau 16 % Halle 16 % Sachsen 17 % Magdeburg 17 % Mecklenburg-Vorpommern 18 %	Im Bundesgebiet sind für ostdeutsche EU-Regionen die stärksten Bevölkerungsverluste bis 2025 zu erwarten.
4. Durchschnittsalter der Bevölkerung 1990-2000 (Winkler 2002, S. 39)	40,1 (1990) 41,4 (2000)	38,4 (1990) 42,4 (2000)	Stärkere Alterung der Bevölkerung in NBL als in ABL
5. Durchschnittsalter der Erwerbstätigen 1960-1996 (Rössel/Schaefer (Wahse 1999, S. 80)	37,2 (1960) 39,5 (1996)	38,9 (1969) 39,4 (1989) 38,8 (1996)	Altersstruktur der Erwerbstätigen entwickelt sich anders als die der Bevölkerung: Anstieg im Westen, Fall im Osten.



Merkmal	West			Ost			Vergleichsbefund
6. Anteile Beschäftigter nach Altersgruppen und Regionen in Prozent (Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 1999) (Papies/Wahse 2002, S. 143)	Unter 35 Jahre 40,9%	35-49 Jahre 39,9%	50 Jahre und älter 19,2%	Unter 35 Jahre 36,7%	35-49 Jahre 44,1%	50 Jahre und älter 19,2%	Unterschäftigung Älterer. Altersstruktur der Belegschaften in ABL: pyramidal; in NBL: rhombisch, gestaucht. Personalpolitik der Betriebe privilegierte in ABL Personen unter 35, in den NBL mittlere Jahrgänge (Entlassung nach Sozialplänen).
Berlin				37,1%	41,2%	21,7%	Hinsichtlich der Beschäftigung Älterer liegt Berlin über dem ostdeutschen Durchschnitt, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern liegen unter dem ostdeutschen Durchschnitt.
Brandenburg				36,2%	45,5%	18,3%	
Mecklenburg-Vorpommern				37,1%	45,8%	17,1%	
Sachsen				37,2%	43,0%	19,8%	
Sachsen-Anhalt				36,4%	44,4%	19,2%	
Thüringen				36,4%	44,2%	19,4%	
7. Arbeitslosigkeit Älterer (Winkler 2002, S. 96; Steinke 2002, S. 7)	2001: Personen im Alter 50-59 Jahre stellen 26% von 100 Arbeitslosen			50-59 Jahre: 1992: 22%/ 1996: 30% 2001: 25% von 100 Arbeitslosen/ 2000: 50-54 Jahre :23,6% 55-60 Jahre: 28,5% 60-64 Jahre: 32,9%			Entlassung Älterer auf den Arbeitsmarkt ist eine der Strategien der Firmen, um sich Älterer zu entledigen.
8. "Normales" und "vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsprozess: Rentenzugangsarten 2001 (Winkler 2002, S. 97)	Regelaltersrenten mit 65 Jahren bei 23% der Männer und 42% der Frauen/ Renteneintritt für langj. Versicherte (mit 63) 15%/ Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit: 29%/ Verrentung wegen verminderter Erwerbsfähigkeit: 23% bei Männern/ Altersrente für Frauen (mit 60)-35%.			Regelaltersrenten mit 65 Jahren bei 6% der Männer/ Renteneintritt für langj. Versicherte (mit 63) 10% der Männer/ Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit: 50%/ Verrentung wegen verminderter Erwerbsfähigkeit 26% bei Männern/ Altersrente für Frauen(mit 60) 73%			Frühverrentung ist eine bislang häufig praktizierte andere Strategie, um das Altern von Belegschaften zu verhindern.

Merkmal	West	Ost	Vergleichsbefund
9. Modus/ Subjektive Verarbeitung der Frühverrentung	Frühverrentung wird seit etwa zwei Arbeitsgenerationen praktiziert. Arbeitnehmer stellen sich subjektiv mehr oder weniger auf verkürzte Dauer der Erwerbsbiographien ("Ran-klotzen bis 55 und dann der wohlver-diente Ruhestand") ein (doch auch häufig erzwungen).	Frühverrentung prak-tiziert im großen Maßstab erst seit 1989/90. In der DDR die Ausnahme: "Frau-en und Männer arbei-teten bis zur berufli-chen Altersgrenze und oft darüber hin-aus, wenn sie sich dazu imstande oder durch ärmliche Ren-ten genötigt sahen" (Engler 2002, S. 141). Frühverrentung in der Regel aufgenötigt, aber auch als Erlö-sung aus prekären Beschäftigungsver-hältnissen wahrge-nommen bzw. als Entbindung von den Pflichten des Leis-tungsbeziehers.	Für Ost und West gilt: "... immer mehr Menschen scheiden zu einem immer frü-heren Zeitpunkt aus dem Erwerbsleben aus, ohne sich 'alt' zu fühlen" (Brö-scher/Naegele/Roh-leder 2000, S. 31). "Die plötzliche Stig-matisierung von Al-ter und Erfahrung traf sie (die Men-schen in den NBL-d. A.) gänzlich un-vorbereitet, mit der Wucht eines Natur-ereignisses". (Eng-ler 2002, S. 141)
10. Lebenserwar-tung in der nachberuflichen Lebensphase (nach dem so-zial geregelten Ausscheiden aus Erwerbszu-sammenhängen)	Tendenzielle Verkür-zung der Lebensar-beitszeit bei steigen-der Lebenserwartung. Die nachberufliche Lebensphase kann bis zu 25 Jahre und län-ger dauern.	Tendenzielle Verkür-zung der Lebensar-beitszeit bei steigen-der Lebenserwartung. Die nachberufliche Lebensphase kann bis zu 25 Jahre und län-ger dauern.	Statistische durch-schnittliche Lebens-erwartung lag in den 1980er Jahren in der DDR um 3 Jahre un-ter der der Bundes-republik. Nach 1989/90 ist sie in den NBL gestiegen und nähert sich der der ABL an.
11. Strukturwandel des Alter(n)s in den letzten Jahrzehnten	Kluft zw. "biologi-schem" und "sozia-lem" Alter bringt neue Differenzierun-gen hervor: Jungse-nioren/ Senioren/ Hochaltrige (Opa-schowski 1998, S.18).  Perspektivenwechsel in der gerontologi-schen Diskussion: "Aktivität" und "Produk-tivität" gewinnen für die Gestaltung des Al-ters normativen Charakter (Brösch-er/Naegele/Rohleder 2000, S. 31).	Kluft zw. "biologi-schem" und "sozia-lem" Alter: in den NBL neue Formation der "Jungen Alten"	"Jungsenioren" (West) und "Junge Alte" (Ost) unter-scheiden sich als Sozialformation durch ihre Genese, soziale Lage und in soziokulturellen Merkmalen.

## 1.2 Exkurs über “Innovieren” und “Ältere”

Um das Erkenntnisinteresse der Studie umzusetzen, ist es geboten, das leitende Innovationsverständnis ebenso zu umreißen wie die Auffassung von “Alter” und “Älteren” zu charakterisieren.

Zum projektleitenden Innovationsverständnis nur soviel: Zielt der Innovationsbegriff allgemein auf Neuentwicklungen (Produkte, Verfahren, die Veränderung von Strukturen), so lassen sich Innovationen letztlich erst im Nachhinein als solche identifizieren. Das gilt insbesondere für zu vermarktende, ökonomisch verwertbare Neuerungen. Dies ist insofern zu betonen, weil im Rahmen der vorliegenden Studie gerade der Verwertungsaspekt innovationsrelevanter Leistungen des sozialen Umfelds in den Blick gerückt werden soll. Allerdings zeigen Beispiele aus der Sphäre der institutionell organisierten Erwerbsarbeit, d. h. der deutschen Wirtschaft, so der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft Hans-Jörg Bullinger, dass nicht einmal jede zehnte Ausgangsidee in ein profitables Ergebnis mündet! Um innovationsbezogene Leistungen des sozialen Umfelds unter Verwertungsaspekten zu identifizieren, gilt es, überirdische Konnotationen des Innovationsbegriffs zu vermeiden. *Innovationen sind stets auf einen Kontext bezogene Neuentwicklungen. Was in einem sozialen Feld, Raum oder Unternehmen als Neuentwicklung, als Innovation gilt, kann in anderen Feldern oder Räumen bereits gängige Praxis sein, mithin keine Neuerung verkörpern. Dies zum einen.*

Sodann ist “*Innovation*” *das Ergebnis eines komplexen, mehrstufigen Prozesses*: “An dessen Beginn steht die Kreativität einzelner Personen, Gruppen oder auch Organisationen. Durch Kreativität werden neuartige Ideen geboren und kommuniziert. Die Umsetzung dieser Ideen in die Praxis, d. h. das Hervorbringen neuer Produkte und Dienstleistungen, aber auch neuer Verfahren und Strukturen sowie neuer Umgangsformen und Beziehungen, bezeichnen wir als Innovation” (Hartmann/Meyer-Wölfling 2002, S. 55).

In das Innovationsgeschehen (von der Idee über den Prototyp, das serienreife Produkt bis zur Vermarktung) gehen Beiträge recht vieler Personen, Milieus, auch Organisationen usw. ein, die für sich genommen bescheiden sein mögen, ohne die aber die Neuerung nicht hätte hervorgebracht werden können. Wenngleich der Innovationsprozess ein komplexer Vorgang mit offenem Ausgang ist, der nur in Grenzen gesteuert werden kann, so gibt es dennoch objektive Bedingungen und subjektive Faktoren, Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen, die Innovationen fördern oder verhindern. Dazu gehören zweifellos *Innovationsbereitschaft (das Akzeptieren von und das Streben nach Neuem) und Innovationsfähigkeit*. Individuelle Innovationsfähigkeit erweist sich als Vermögen, in einem gegebenen Kontext Neuerungen (mit)

hervorzubringen und/oder zu einem erfolgreichen Ende zu führen. Dieses Vermögen umfasst eine Vielzahl von Kompetenzen. Innovationsfähigkeit "... ist die Voraussetzung für (inter)aktives, prospektives und nicht nur für reaktives Verhalten "(Astor/Jasper 2001, S. 11).

Jüngere wie Ältere sind innovationsfähig, sofern sie solche Kompetenzen erworben haben oder die Chance erhalten, sie auszubilden. Wer aber gehört zu den "Älteren", ab wann ist man ein "Älterer"? Wie sind "Ältere" im Sinne des Projekts bestimmt?

In der Gesellschaft wie in der Literatur konkurrieren und ko-existieren verschiedene Bestimmungen, die Alter und soziale Rollen mit Zuschreibungen und Erwartungen verknüpfen. Charakteristisch ist das Fehlen anerkannter Altersgrenzen und -schnitte. Aus sozialstruktureller Perspektive lassen sich indes mit Blick auf den "Strukturwandel des Alters" und die "Institutionalisierung des Lebenslaufs" (Kohli 1985) schon Pflöcke setzen, die es ermöglichen, "Alter" und "Ältere" näher zu bestimmen. Auf der Basis der Institutionalisierung, Chronologisierung und Dreiteilung des Lebenslaufes ist "Alter" vornehmlich durch den sozial geregelten Ausstieg aus Erwerbszusammenhängen in den Ruhestand charakterisiert, und zwar unabhängig davon, ob die Ausscheidenden erwerbsfähig sind oder nicht. Die durch staatliche Bürokratien vorgegebenen Altersgrenzen sind in der Bundesrepublik seit Jahrzehnten unverändert. Danach sind Personen im Alter zwischen 15 und 64 Erwerbszusammenhängen unterworfen, gehören zur Erwerbsbevölkerung. Jenseits dieser Altersgrenze beginnt der Ruhestand. Tatsächlich aber ist es zu einer massenhaften Freisetzung Älterer aus der Arbeitswelt und zu einem System von Frühverrentungen gekommen. So wurde die einstige "normale" Altersgrenze" vielfach zum äußersten Limit des Erwerbslebens. Wir haben es also mit verschiedenen Kategorien von Älteren, verschiedenen Altersschnitten zu tun. Dabei markiert die *Unterscheidung zwischen Älteren in der Erwerbsphase und Älteren im Ruhestand* eine wichtige Scheidelinie.

Der Strukturwandel des Alters ist zudem mit neuen Differenzierungen der nachberuflichen Phase verbunden. So unterscheidet Opaschowski "Jungsenioren", "Senioren" und "Hochaltrige" (Opaschowski 1998, S. 18). Die projektbezogene Empirie (das Wort Wirtschaftssenioren im Titel deutet es an) bezieht sich vornehmlich, aber nicht ausschließlich auf Ältere im Ruhestand. Überdies sind die älteren Erwerbstätigen von heute die Senioren vor morgen. Daher gilt es, auch das zugrundeliegende Verständnis von älteren Erwerbstätigen zu umreißen. "Die OECD etwa bezeichnet Personen als Ältere, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der

Bundesanstalt für Arbeit sieht beispielsweise eine fließende Grenze von 45-55 Jahren” (Arbeitsamt Online/ Ältere Arbeitnehmer). Unternehmensbefragungen von INIFES und SÖSTRA ergaben: “Die Altersgrenze für die Bezeichnung ‘älterer Mitarbeiter’ siedelt ein Drittel aller befragten Betriebe bei ‘über 55 Jahren’ an. Die übrigen Betriebe sehen die Altersgrenzen für die Bezeichnung ‘ältere Mitarbeiter’ zu annähernd gleichen Teilen bei ‘über 45 Jahren’ bzw. ‘über 60 Jahren’” (Hilpert/Huber/Papies 2002, S. 52). Angesichts des Fehlens allgemein anerkannter Altersgrenzen gelten für die Bearbeiter des Projekts als ältere Erwerbstätige (bzw. ältere Angehörige der Erwerbsbevölkerung) Personen im Alter zwischen 45 und 64 Jahren.

Der Beitrag des sozialen Umfelds zur Innovationsfähigkeit Älterer kann unter zwei generellen Perspektiven untersucht werden, die sich freilich nur relativ von einander abheben. Zum einen ist es möglich und sinnvoll, danach zu fragen, was das “soziale Umfeld” *im Hinblick auf Ältere leistet*, um deren Innovationsfähigkeit zu wahren, zu entwickeln und produktiv zu machen.

- Für *ältere Arbeitslose von heute* sind (Weiter)Bildungsoptionen, das Gewinnen neuer Perspektiven, aber auch Bewältigungsstrategien im Umgang mit Veränderungsprozessen fast ausschließlich an Lernen und Tätigkeiten im sozialen Umfeld gebunden. Gleiches gilt mit Abstrichen für *ältere Erwerbstätige von heute*, die vielfach von betrieblicher Weiterbildung ausgeschlossen werden oder/und solche Möglichkeiten suboptimal nachfragen. In dieser Hinsicht sind altersgruppen- bzw. generationenzentrierte Konzepte sinnvoll.
- In Bezug auf die *Älteren von morgen* ist das “soziale Umfeld”(mit) gefordert, alterstypischen Defiziten (wie Dequalifizierung) und Verschleißerscheinungen präventiv zu begegnen und lebensbegleitendes Lernen für alle Altersgruppen zu stützen. In der Sache geht es dabei um einen “Paradigmenwechsel... hin zu präventivem, altersneutralem auf Lebensverläufe und Erwerbsbiographien gerichtetem Handeln” (Zahn-Elliott 2001, S. 7). Dabei sind freilich Umsteuerungen auf der betrieblichen Ebene besonders wichtig.
- In einer *alternden Gesellschaft* steht aber nicht nur die Qualifizierung aller Generationen an, um die Folgen des Alterns zu mildern. Mindestens ebenso wichtig ist ein Bewusstseinswandel in Wirtschaft und Gesellschaft, die Veränderung von Leitbildern, Sichtweisen, Praktiken (Abkehr vom Modell der jugendzentrierten Innovation, Integration statt Ausgrenzung Älterer, altersgemischte Belegschaften, Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Altersgruppen). Leitbilder, Sichtweisen, Praktiken von Unternehmen, Intermediären, von Entscheidungsträgern und Multiplikatoren können über das soziale Umfeld mit beeinflusst werden.

Soviel zu dieser ersten möglichen Suchrichtung und Fragestellung. Zum anderen ist es ebenso möglich und sinnvoll, nach von Älteren im sozialen Umfeld erbrachten Beiträgen zu fragen, die ökonomisch fassbare Werte schaffen, von (un)mittelbarer arbeitsmarktpolitischer bzw. innovationsfördernder Relevanz für die regionale Wirtschaft sind, sich mithin an harten Kriterien ökonomischer Verwertbarkeit (Innovation als vermarktbare Neuerung bzw. Innovation in Bezug auf den Kontext) orientieren. Auf dieser zweiten Perspektive, die Ältere als Subjekt, als Träger, Teilhaber innovativer Prozesse begreift, liegt der Akzent des Projekts in seinem empirischen Teil. In den Blick rücken damit an das soziale Umfeld gebundene intra- wie intergenerationelle Hilfeleistungen Älterer – Pflegeleistungen, Enkelkinder-Betreuung, Netzwerkhilfe, ehrenamtliches Engagement. Aus diesem breiten und innovationsträchtigen Spektrum intra- und intergenerationeller Hilfeleistungen Älterer interessiert im Rahmen des Projekts ein markanter Ausschnitt: die Tätigkeit und Praxis der “Wirtschaftssenoren”.

*Ältere (Wirtschaftssenoren) werden nicht zuletzt dadurch zum Träger, Mitgestalter wirtschaftsrelevanter innovativer Entwicklungen, indem sie ihr Know-how, Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen an jüngere ökonomische Akteure im Rahmen bestimmter institutioneller Arrangements weitergeben.*

Der Terminus “Wirtschaftssenoren” wird hier als Sammelbezeichnung eingesetzt, um Gemeinsamkeiten der sozialen Träger wie ihres Tätigkeitsfelds hervorzuheben – das ehrenamtliche, wirtschaftsnahe und wirtschaftsbezogene Engagement von Personen im Ruhestand. Wenngleich sich “Wirtschaftssenoren” in ein und demselben nachberuflichen Tätigkeitsfeld engagieren, so tun sie das auf verschiedene Weise und im Rahmen unterscheidbarer Zusammenschlüsse, die unterschiedliche Selbstbezeichnungen bevorzugen (Senior Experten, Wirtschaftspaten, in einem Grenzbereich angesiedelt sind die Business Angels). Nur die Angehörigen des Netzwerks Alt hilft Jung bezeichnen sich selbst als Wirtschaftssenoren.

### **1.3 Untersuchungsgegenstand, Untersuchungspfade und Instrumente**

Die Studie stellt sich das Ziel, an das soziale Umfeld gebundene Praktiken zu identifizieren, die die Innovationsfähigkeit Älterer erhalten, entwickeln und wirtschaftlich produktiv machen. Ebenso sollen Möglichkeitsräume in dieser Hinsicht mit Blick auf die künftige Ausrichtung des Programms “Lernen im sozialen Umfeld” diskutiert und aufgezeigt werden.



Daher werden zunächst im Kapitel 2 Innovationspotenziale Älterer (Personen in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens) unter Rückgriff auf neueste empirische Befunde positiv bestimmt und aufbereitet. Es handelt sich dabei immerhin um Ergebnisse “der ersten Repräsentativerhebung in Deutschland (alte und neue Bundesländer) zum Weiterbildungsbewusstsein und -verhalten der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (19-64 Jahre)” (Baethge/Baethge-Kinsky 2002, S. 69). An der Auswertung dieser Erhebung waren die Projektbearbeiter beteiligt (Woderich/Koch/Ferchland [Mitarbeit] 2002). Wenngleich diese Erhebung sich in einiger Hinsicht schon von dem seit 1979 laufenden Berichtssystem Weiterbildung und anderen einschlägigen Untersuchungen unterscheidet, so war sie doch auf Weiterbildungsbewusstsein und -verhalten fokussiert, eben nicht auf das Thema Innovation. Das Kapitel 2 bereitet Befunde unter projektrelevanten Fragestellungen sekundäranalytisch auf.

Im Zentrum des Erkenntnisinteresses von Kapitel 3, auf der Basis einer originär projektbezogenen Empirie, steht der *wirtschafts- und innovationsrelevante generationsübergreifende Wissenstransfer, soweit er im “sozialen Umfeld” seinen Ort hat*. Das Projekt rückt ausgewählte, exemplarische Formen, institutionelle Arrangements in den Blick, in denen die Weitergabe von Kompetenzen Älterer, die Weitergabe von Erfahrungswissen Älterer – im und über das soziale Umfeld – erfolgt und sucht sie zu dokumentieren.

*Untersucht werden* verschiedene Formen und Praktiken generationsübergreifenden Know-how- und Erfahrungstransfers, die (zumeist) von ehrenamtlich operierenden wirtschaftsnahen Vereinigungen pensionierter/berenteter Fach- und Führungskräfte getragen werden, deren Mitglieder sich als “Wirtschaftssenoren” engagieren. Um welche (Senioren-)Organisationen/Netzwerke es sich handelt, zeigt Übersicht 2, Seite 142.

Wenngleich diese Zusammenschlüsse ein je eigenes Profil besitzen, so sind sie doch am generationsverbindenden Know-how- und Erfahrungstransfer beteiligt – über Patenschaftsmodelle für be- wie entstehende Unternehmen/ über Beratungsleistungen für Existenzgründer/ für innovative KMU/ für KMU in Schwierigkeiten. Sie unterstützen KMU bei der Lösung von Entwicklungsaufgaben im Inland aber auch Unternehmen und Institutionen im Ausland. Mit ihrem generationsübergreifenden Ansatz sind hingegen die Wissens-, Kontakt-, Hobby- und praktische Lebenshilfe bietenden Börsen weniger auf ökonomische Akteure, sondern auf Brückenschläge zwischen Jung und Alt aus. Sie wenden sich gleichsam an jedermann.



## Übersicht 2

### Untersuchungspfade

Bezeichnung der Organisation	Charakter der Organisation nach dem Altersschnitt ihrer Mitglieder	Sozial-demographische Merkmale der Mitgliedschaft/Involvierten
Alt hilft Jung Bundesarbeitsgemeinschaft und ihre selbständigen Gliederungen (AHJ)	Seniorenorganisation	Fach- und Führungskräfte im Ruhestand
Senior Experten Service (SES)	Seniorenorganisation	Fach- und Führungskräfte im Ruhestand
Wirtschaftspaten der Deutschen Ausgleichsbank in den NBL (DtA-Wirtschaftspaten)	Seniorenorganisation	Fach- und Führungskräfte im Ruhestand
Wissensbörsen (BAG-WB)	Seniorenorganisation	Dominant: junge Alte aus verschiedenen Berufs-Qualifikationsgruppen
Kontrastierend: Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND)	Netzwerk aus Nicht-Senioren und Senioren	aktive Manager, aktive Unternehmer und "Privatiers": Träger von Risikokapital, unternehmerischem Know-how und sozialem Kapital

## Übersicht 3

### Untersuchungsinstrumente

- Interviews mit: "Wirtschaftssenioren" wie auch Nutzern ihrer Dienste
- Leitfadengestützte Analyse verfügbarer/ erhobener Lebensverlaufsdaten der "Wirtschaftssenioren"
- Dokumentenanalyse (Selbstzeugnisse der untersuchten Organisationen)
- Analyse der Umweltbeziehungen der Organisationen in Anlehnung an ein Raster von Alemann und Weßels (Alemann/Weßels 1997, S. 15-16)
- Ost-West- und Ost-Ost-Vergleich institutioneller Arrangements
- Sekundäranalyse von Daten

Von den in der Übersicht 3 aufgeführten Untersuchungsinstrumenten bedarf wohl nur die "Analyse der Umweltbeziehungen der Organisationen" näherer Erläuterung. Zentral für das Projekt ist die Einsicht, dass "Wirtschaftssenioren" nicht so sehr als vereinzelt Einzelne Know-how, Erfahrungen an Jüngere weitergeben, sondern im Rahmen verschiedener Organisationen. Daher richtet sich das Erkenntnisinteresse auf die Tätigkeit und Praxis jener Gebilde. Die Studie sucht am Beispiel der genannten Organisationen zu erkunden,

wie Erhalt/Entwicklung von Innovationspotenzialen Älterer im sozialen Umfeld mit ihrer Nutzung zusammenhängen. Unsere Ausgangshypothese in dieser Hinsicht lautet: Weitergabe und Erhalt solcher Potenziale sind organisationsgestützt. Ferner besteht zwischen dem Erhalt, der Entwicklung von Innovationspotenzialen und ihrer Nutzung ein Verweisungszusammenhang. Mit der organisationsgestützten Weitergabe von Wissen, Erfahrungen, Know-how stützen Wirtschaftssenioren nicht nur regionale Innovationsfähigkeit, sondern erhalten und entwickeln ihre subjektiven Innovationspotenziale, die ohne diese Praxis relativ rasch erodieren würden. Die projektrelevanten Organisationen handeln in Umwelten, in denen sowohl andere Organisationen operieren als auch Individuen, zu denen sie Beziehungen unterhalten oder/und sich von ihnen abgrenzen.

Um nun Zusammenhänge zwischen “Lernen und Tätigkeiten im sozialen Umfeld”, “Entwicklung von Innovationspotenzialen” und “regionalen Lernkulturen” transparenter zu machen, empfiehlt es sich, die von Wirtschaftssenioren getragenen Vereine/Formen auf der Basis eines ursprünglich primär für Verbändestudien in international vergleichender Perspektive von Ulrich von Alemann und Bernhard Weßels entwickelten Vierfelder-Such-Rasters zu analysieren (von Alemann/Weßels 1997, S. 15-16).

Die Autoren bestimmen vier Felder, um die sich eine Verbändeanalyse ranken sollte:

- a) “Umwelteinflussanalyse”. Sie untersucht die Wirkung, die *unterschiedliche Umwelten* auf die Strukturen und das Handeln von Verbänden haben.

Dabei werden als “Verbände” die in der Übersicht 2 aufgeführten Organisationen der Wirtschaftssenioren bzw. Nutzer und Anbieter von Wissensbörsen angesehen. Als “unterschiedliche Umwelten” werden im Rahmen des Projekts einmal alte und neue Bundesländer gefasst. Zudem rücken Gegebenheiten einzelner Bundesländer (auch von Kommunen) als “unterschiedliche Umwelten” in den Blick. Die “Umwelteinflussanalyse kulminiert nicht zuletzt in der Frage: kommt es in den neuen Bundesländern zu institutionellen, organisationsbezogenen Innovationen bzw. Umwidmungen?

- b) “Verbändvergleichsanalyse”. Sie fragt nach der Wirkung *gleicher Umwelten* auf die Strukturen und das Handeln von Verbänden.

Aus dieser Perspektive ist beispielsweise bedeutsam, dass sich die aufgeführten Organisationen auf die neuen Bundesländer höchst unterschiedlich verteilen und Wurzeln geschlagen haben. Ferner verdient Interesse, dass auf dem Territorium des Bundeslandes Sachsen-Anhalt der eigenständige Ver-

ein Alt hilft Jung Sachsen-Anhalt kooperativ und abgestimmt mit verschiedenen ebenfalls eigenständigen Vereinen von Alt hilft Jung agiert, die ihre Vereinssitze wie ihre angestammten Wirkungsfelder in den alten Bundesländern haben. Es fand eine territoriale Aufteilung des Bundeslandes (gleiche Umwelt) unter mehrere selbständige Gliederungen von Alt hilft Jung statt.

c) “Verbändeeinflussanalyse”. Mit dieser wird der Einfluss (funktional äquivalenter Verbände) in verschiedenen Umwelten ermittelt.

Als “funktional äquivalente Verbände” sind alle Organisationen/organisatorischen Gliederungen gleichen Typs anzusehen, z. B. alle selbständigen Dependenz von Alt hilft Jung im Bundesgebiet. Ferner besteht eine weitgehende funktionale Äquivalenz und auch personelle Überlappung in der Praxis von Alt hilft Jung und dem Patenprogramm der Deutschen Ausgleichsbank.

d) “Verbändeumweltanalyse”. Sie fragt nach dem Einfluss *unterschiedlicher Verbände* (AHJ/SES/DtA-Wirtschaftspaten/Wissensbörsen) in gleicher politischer Umwelt und sucht ihn zu erklären.

## 1.4 Ziele der Studie

Welchen Zielen sich die Studie stellt, zeigt zusammenfassend Übersicht 4.

### Übersicht 4

#### Ziele der Studie

- Beitrag zum Diskurs über die Ausrichtung von LisU: Stützung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit unter den Bedingungen des demographischen Wandels.
- Exemplarische Belege beibringen, dass und wie das soziale Umfeld zur Kultivierung von Innovationspotenzialen Älterer beiträgt und wie deren Potenzen für regionalwirtschaftliche Prozesse produktiv gemacht werden.
- Aufschlüsse über das Phänomen des generationsübergreifenden Wissensstransfers (Grundlagen? Was und wie lernen Wirtschaftssenioren? Was wird weitergegeben? Verläuft der Wissensstransfer als Einbahnstraße von alt nach jung? Transferprobleme und -blockaden)
- Erkunden, ob bzw. inwieweit die aktiven Wirtschaftssenioren für einen besonderen Sozialtyp unter den Fach- und Führungskräften im Ruhestand stehen.
- Identifizieren von Ost-West-Gemeinsamkeiten/Unterschieden in den von Wirtschaftssenioren getragenen Organisationsformen.
- Einkreisen objektiver und subjektiver Faktoren, ordnungspolitischer Setzungen und institutioneller Arrangements, die aktuell und perspektivisch für potentielle Wirtschaftssenioren in den neuen Ländern als Brücke bzw. Barrieren wirken, ihre wirtschafts- und innovationsrelevanten Kompetenzen einzubringen.

Aus der Übersicht 4 geht zunächst hervor, dass im Rahmen des Projekts wichtige Aspekte des Erhalts, der Entwicklung und Nutzung der Innovationspotenziale Älterer *nicht explizit* behandelt werden. So gut wie ausgeklammert (bis auf den Abschnitt über die Wissensbörsen) werden zum einen an das soziale Umfeld gebundene Formen des Erhalts, der Weitergabe von Kompetenzen Älterer sowie der Weitergabe ihres beruflichen und persönlichen Erfahrungswissens, die nur bedingt, eher mittelbar oder beiläufig auf ökonomische Verwertbarkeit abheben. Zum anderen werden betriebliche Handlungsfelder im engeren Sinne – bis auf eine bezeichnende Ausnahme – nicht untersucht, die Erfahrung und Wissen Älterer für innovative Prozesse bewahren und produktiv zu machen trachten, weil sie außerhalb des “sozialen Umfelds” liegen. (Diese ausgeklammerten Aspekte rücken indes zumindest partiell und insofern in den Blick, soweit sie im Kapitel 2 behandelt werden. Auch im Kapitel 3 spielen sie eine gewisse Rolle, schon weil sie zum Spektrum der ehrenamtlichen Beratungstätigkeit von Wirtschaftssenioren gehören).

Die dominante Untersuchungspopulation sind ehrenamtlich agierende Wirtschaftssenioren, die sich aus Fach- und Führungskräften im Ruhestand rekrutieren und sich in verschiedenen Organisationen zusammengeschlossen haben. Diese Population hebt sich durch einige Besonderheiten sowohl in ihrem zurückliegenden Berufsleben von anderen Kategorien Beschäftigter als auch in ihrer nachberuflichen Lebensphase von anderen Kategorien Älterer ab. Diese Besonderheiten, soviel vorab, haben Konsequenzen für den Geltungsbereich und die Verallgemeinerungsfähigkeit der beigebrachten Befunde im Hinblick auf das erste in der Übersicht 4 aufgeführte Teilziel. Wenn es darum geht, ob und wie das Programm “Lernen im sozialen Umfeld” stärker auf das Thema Innovation, noch dazu im Hinblick auf Ältere, ausgerichtet werden kann, dann ist eines mitzudenken: Die Chancen, Innovationspotenziale pensionierter Fach- und Führungskräfte im “sozialen Umfeld” zu erhalten, zu nutzen und für die Innovationsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft produktiv zu machen, stehen alles in allem noch vergleichsweise gut.

Den Fach und Führungskräften wird a) im Allgemeinen eine hohe Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter zugestanden. Sie gelten auch mit 60 oder 70 noch nicht als zu alt, während Erwerbstätige in “Tätigkeiten mit begrenzter Dauer” schon mit 40 oder 50 Altersselektionen unterworfen werden. Positive Zuschreibungen der skizzierten Art *ermutigen* Senioren, denen sie zuteil werden, sich ehrenamtlich zu betätigen. Zu fragen ist, galt und gilt dieser Bonus auch für Fach- und Führungskräfte mit einer DDR-Berufsbiographie? Immerhin spielte diese Frage in der Öffentlichkeit und in der veröffentlichten

Meinung der 1990er Jahre eine erhebliche Rolle (Propp 1990, S. 277 f.; Baring 1991, S. 59; Myritz 1992; Biedenkopf 1994; Klinger 1994 a, b; Lange 1995; Glotz/Ladensack 1996).

Sodann führen b) nicht alle Berufe und Tätigkeiten ihre Träger gleichermaßen ins Ehrenamt, ins bürgerschaftliche Engagement. Fähigkeiten, Kompetenzen, über die Personen in mittleren und älteren Jahren verfügen, sind an Gewohnheit, Übung, Herausforderung und Training in ihrer (Berufs- und Freizeit-)Biographie gebunden (Behrens 2001). Und wenn es zutrifft, dass auf dem "Ehrenamts-Markt" dieselben Qualifikationen gefragt sind, die auch eine erfolgreiche Erwerbsbeteiligung sichern (Erlinghagen 1999), dann kann von Fach- und Führungskräften im Ruhestand in der Regel angenommen werden, dass sich ihnen diese Chance des Trainings in ihrem früheren Leben in überdurchschnittlichem Maße bot.

Die *heutigen Senioren* in den NBL sind c) im Unterschied zu verschiedenen anderen Kategorien von Älteren, die das Rentenalter noch nicht erreicht und die letzten zehn Jahren vielfach in prekären Beschäftigungsverhältnissen verbracht haben, überwiegend sozial abgesichert.

## Übersicht 5

Individuelles Nettoeinkommen von Rentnern/Vorrentnern pro Monat in den neuen Bundesländern 2002

Betrag in €	Anteil der Bezieher dieses Einkommens unter den Rentnern/Vorrentnern
Ohne Einkommen	1 %
Unter 500	4 %
500-749	27 %
750-999	23 %
1000-1249	24 %
1250-1499	13 %
1500 und darüber	8 %

Quelle: Winkler 2002, S. 116

Der vergleichsweise hohe, aber sehr unterschiedliche Grad der sozialen Absicherung der heutigen Senioren, darunter der Fach- und Führungskräfte im Ruhestand, *ermöglicht und erleichtert* es ihnen, Tätigkeiten im Interesse der Allgemeinheit aufzunehmen, die "nur" symbolische Gratifikationen bieten.

Wenn man diese drei Besonderheiten der Untersuchungspopulation noch einmal Revue passieren lässt, die sie eigentlich für die Übernahme von Ehrenämtern aller Art prädestiniert, dann ist immerhin bemerkenswert, dass sich in alten wie in den neuen Bundesländern nur ein Bruchteil der Fach- und Führungskräfte im Ruhestand als Wirtschaftssenior engagiert.

Deshalb stellt sich die Studie auch das Ziel, zu erkunden, ob die aktiven Wirtschaftssenioren in Ost und West für einen besonderen Sozialtyp unter den Fach- und Führungskräften im Ruhestand stehen, ob sich verbindende objektive und subjektive Voraussetzungen, Präferenzen, Motivbündel abheben lassen, die ein ehrenamtliches Engagement (als Wirtschaftssenior) stützen. Aussagen über Ost-West-Gemeinsamkeiten wie Ost-West-Unterschiede sind insofern in Grenzen möglich, als Wirtschaftssenioren aus den alten Ländern in den neuen aktiv sind. Ebenso gilt es, objektive und subjektive Faktoren einzukreisen, die aktuell und perspektivisch für potentielle Wirtschaftssenioren als Barrieren wirken, ihre wirtschafts- und innovationsrelevanten Kompetenzen einzubringen.

Aus jüngsten repräsentativen empirischen Erhebungen zum ehrenamtlichen Engagement in der Bundesrepublik ist bekannt, dass der Anteil freiwillig Engagierter, die Aufgaben und Arbeiten ohne Bezahlung oder gegen eine geringe Aufwandsentschädigung übernehmen, in den neuen Ländern

- generell geringer ist,
- besondere Infrastrukturprobleme für freiwilliges Engagement bestehen,
- viele Menschen mit der Wende ihr Engagement aufgegeben haben,
- die Rückgänge vor allem in den Altersgruppen sehr hoch sind, die 1999 40 bis 49 und 50 bis 59 Jahre alt waren, d. h. jenen Jahrgängen, aus denen sich die üblicherweise die Kernmannschaften des Freiwilligensektors rekrutieren,
- infolge der schwächer entwickelten Infrastruktur für freiwilliges Engagement vorhandene Engagementpotenziale weniger angesprochen und erreicht werden,
- Frauen sich in geringerem Maße einbringen,
- weit mehr Menschen der Auffassung sind, sie könnten sich freiwilliges Engagement nicht “leisten” und
- den tätigen Organisationen noch stärker das Geld für laufende Projekte fehlt (Gensicke 2001, S. 105-113).

Diese generellen Befunde zum ehrenamtlichen Engagement im Ost-West-Vergleich sind ebenso wie die gefundenen Erklärungen (Gensicke 2001, S. 26-27) zweifellos wichtig und von heuristischem Wert für das Projekt. Nur können sie

nicht ohne weiteres auf den hier zur Debatte stehenden besonderen Engagementbereich und die dominante Untersuchungspopulation transponiert werden. Es gilt vielmehr, die speziellen Funktions- und Wirkungszusammenhänge des ehrenamtlichen Engagements von Wirtschaftssenioren, aber auch der Anbieter und Nutzer von Wissensbörsen in den neuen Ländern wie ihrer Transferpraxis zu erhellen.

Soweit die Bearbeiter das Feld übersehen, sind schon die in der Abbildung 2 aufgeführten einzelnen Organisationen – mit Ausnahme der Business Angels und der Wissensbörsen – bislang kaum untersucht worden. Vollends hat es bisher an Versuchen gefehlt, diese unter vergleichenden Perspektiven zu analysieren. Mit der Analyse der (sehr unterschiedlichen) institutionellen Arrangements, unter denen Wirtschaftssenioren, Wissensbörsen in den neuen Ländern agieren, sollen vor allem Aufschlüsse zu drei Fragen gewonnen werden: Wie sind mitunter beträchtliche Unterschiede zwischen Organisationen gleichen Typs sowie hinsichtlich ihrer Umfeldbeziehungen zu erklären? Welche institutionellen Arrangements begünstigen das Engagement von Fach- und Führungskräften im Ruhestand, sich als Wirtschaftssenior ehrenamtlich zu engagieren (bzw. die Arbeit der Wissensbörsen)? Und: Welchen Einfluss hat das jeweilige institutionelle Arrangement darauf, dass Potenzen von Wirtschaftssenioren für die regionale Wirtschaft produktiv gemacht werden?

Die Studie geht auch der Frage nach, ob es sich bei der Weitergabe von Know-how und Erfahrungswissen um die bloße Betätigung/Abschöpfung vorhandener, erworbener Kompetenzen handelt, oder ob zu den Erfolgsbedingungen von Wirtschaftssenioren gehört, dass sie nur sowohl auf der Basis erworbener wie erst noch (in und für die Beratungstätigkeit) zu erwerbender Kompetenzen erfolgreich agieren. Die Studie stellt sich von daher auch das Ziel, erste Aufschlüsse darüber zu gewinnen, was und wie Wirtschaftssenioren lernen, welche Kompetenzen sie in ihrer und für ihre Beratungstätigkeit ausbilden.

Die Studie gliedert sich in drei Kapitel. Während Kapitel 2 Fragen der Innovationsfähigkeit Älterer, d. h. von Personen in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens verhandelt, stehen im Mittelpunkt des Kapitels 3 Leistung und Praxis der von "Wirtschaftssenioren" (Personen, die sie in der nachberuflichen Lebensphase befinden) getragenen Organisationen sowie Anbieter/Nutzer und Träger von Wissensbörsen. Das 4. Kapitel verbindet die Zusammenfassung mit einem Ausblick.



## 2 Innovationspotenziale Älterer – empirische Befunde und Positionen

### 2.1 Konzeptionelle Vorbemerkungen

Im Rahmen des Projekts, das sich das Ziel stellt, Aufschlüsse über Innovationspotenziale Älterer in Supportstrukturen des sozialen Umfelds zu gewinnen, bietet es sich an, einen informativen, kommentierten Überblick über derartige Innovationspotenziale voranzustellen, der aus aktuellem Datenmaterial gewonnen wurde. Dabei kann auf eine spezifische Gelegenheitsstruktur im Sinne eines “window of opportunity”, zurückgegriffen werden: Der zugrunde liegende Datensatz einer repräsentativen Erhebung zum Weiterbildungsbewusstsein der deutschen Bevölkerung (Erhebung: 2001) war im Auftrage des BMBF erarbeitet worden, an dessen Konzipierung und erster Auswertungsphase die Verfasser der vorliegenden Studie beteiligt waren. Zudem war die Erhebung konzeptionell auf eine ost-west-vergleichende Perspektive ausgelegt worden.

Die Ausgangsüberlegung ist von der Vorstellung geleitet, dass sich Innovationspotenziale erfassen lassen, wenn bestimmte Dimensionen des Weiterbildungsbewusstseins herangezogen werden, wie sie für die Auswertung des Datensatzes operationalisiert wurden.

Mit dem Begriff der “Innovationspotenziale” ist zwar noch nicht die Innovationsfähigkeit erfasst, also bereits recht spezifisch ausgerichtete und praktisch ausgewiesene Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber dem “Neuen”, die Fähigkeit neue Ideen zu entwickeln und andere von diesen Ideen zu überzeugen (Hartmann/Meyer-Wölfling 2002), aber unter Innovationspotenzialen verstehen wir im Kontext der Datenanalyse nicht schlechthin ein spezifisches Qualifikationspotenzial und positive Einstellungen gegenüber Erfordernissen der Weiterbildung. Für den verfolgten Zweck der vergleichenden Darstellung von Innovationspotenzialen Älterer stützen wir uns *im Kern* auf jene Indikatoren, die für die vergleichende Messung beruflicher Kompetenzentwicklung elaboriert worden sind: Die Antizipation beruflicher Kompetenzentwicklung; die von den Befragten angegebenen Lernaktivitäten sowie die Ausprägung der Disposition zur Selbststeuerung von Lernprozessen.

In methodischer Hinsicht wird die Darstellung dichotomisch auf zwei Altersgruppen konzentriert, um der Funktion des Abschnitts, eine auf Grundzüge

gerichtete, notwendigerweise vereinfachte Überblicksdarstellung zu bieten, gerecht zu werden: Erfasst werden die Altersgruppen der 19- bis 44-jährigen und der 45- bis 64-jährigen Befragten. Mit dieser Strukturierung kann dem Begriff der "Innovationspotenziale" (Älterer) zugleich ein doppelter Bedeutungsbezug zugewiesen werden: Zum einen werden in der Differenz zur jüngeren Altersgruppe tatsächlich Potenziale Älterer erfasst, zum anderen ermöglicht das relativ breite Spektrum der vertretenen Jahrgangskohorten zugleich Rückschlüsse auf die Potenziale der Senioren und Senior-Experten "von morgen".

Mit dem Blick auf ostdeutsche Transformationserfahrungen erweist sich die gewählte Zuordnung der Befragten zu den genannten Altersgruppen aus einem weiteren Grunde als angemessen und konzeptionell tragfähig. Das Argument bezieht sich auf bestimmte, recht spezifische Erfahrungszusammenhänge, die mit den getroffenen Altersschnitten koinzidieren: In der Literatur hat sich die Rede von den "Jungen Alten" etabliert (Ferchland/Ullrich 1995), um eine generationenspezifische Problemlagerung zu markieren: Die 45- bis 64-Jährigen (gelegentlich werden auch etwas andere Altersschnitte gesetzt) verbinden besondere Probleme auf dem Arbeitsmarkt und ähnliche Erwerbsbruch- und Maßnahme-Karrieren in den neunziger Jahren (d. v. Jh.), wobei die geschichtlich neue Erfahrung darin besteht, dass auch vglw. hohe Qualifikationspotenziale und Bildungsaktivitäten vielfach keine Chancen auf Übergang in den ersten Arbeitsmarkt ermöglichten.

Die Organisation von Lernprozessen im *sozialen Umfeld* ebenso wie zur Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer in und für wirtschaftliche Prozesse kann sich nicht ausschließlich an generalisierten Standards von Forschungen zu allgemeinen Kompetenzen und Potenzialen Älterer orientieren. Die jeweiligen Erfahrungen, die Ältere im Lebensprozess gesammelt haben und in bestimmten Mustern der Sozialisation geronnen sind, unterscheiden sich von Generation zu Generation und werden in erheblichem Maße von der Auseinandersetzung mit den je konkreten und vorgefundenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der sozialen Umwelt und dem je konkreten Umfeld geprägt, in dem die Individuen und Gruppen leben und handeln.

Diese generationenspezifische Logik bei den Potenzialen der Jungen Alten in den neuen Bundesländern, auf die ansetzend bereits Ferchland und Ullrich (1995) hingewiesen hatten, soll im Folgenden exemplarisch an Hand neuerer Daten skizziert werden. Belegt werden soll die generelle These:

Junge Alte Ost repräsentieren in arbeitsgesellschaftlicher Perspektive exemplarisch ein Muster vergleichsweise hoher Kompetenz- und Innovationspo-

tenziale, die unter prekären, gesellschaftlichen Umfeld- und Rahmenbedingungen individuell reproduziert worden sind. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Regulative waren bzw. sind in der Gesamtbilanz (de facto) nicht oder nur marginal auf deren Erhalt, Förderung und Nutzung gerichtet; im Vordergrund stand/steht eine Befriedungspolitik, die auf Ausgrenzung und Stilllegung angelegt war.

## **2.2 Konturen eines Sozialporträts “Älterer” in Ostdeutschland**

### *Erwerbsstatus*

Für jedes der gegenübergestellten Vergleichssegmente Junger Alter ergeben sich jeweils drei größere Statusgruppen, die sozial charakteristisch sind und in diesem Falle die Zehn-Prozent-Marke überschreiten. Allerdings unterscheiden sich die prägenden Statusgruppen zwischen den Populationen in neuen und in alten Bundesländern in einem Punkte erheblich: Der Status der Hausfrau/Hausmann spielt unter den Älteren auch zwölf Jahre nach dem Systemwandel praktisch keine Rolle.

Charakteristisch sind für Junge Alte in den neuen Ländern: die Erwerbstätigkeit, die Erwerbslosigkeit, der Status der Berentung/des Pensionärs, allerdings mit erheblichen quantitativen Unterschieden zur Vergleichsgruppe: Die allgemeine Statusstruktur der Älteren in Westdeutschland unterscheidet sich insbesondere dadurch, dass dem Status der Erwerbslosigkeit keine statusprägende Rolle zukommt. In der westdeutschen Gruppe jedoch behalten Status und soziales Selbstverständnis, insbesondere der Hausfrauentätigkeit, einen stabilen Rang im Tätigkeitsfeld der Älteren.

Der Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtheit der Altersgruppe – bei dieser Kategorie sind Teilzeitverhältnisse bereits einbezogen –, den die Übersicht 6 ausweist, verrät zugleich, dass von einer “Erwerbsarbeitsgesellschaft” nur noch sehr bedingt, mit erheblichen Einschränkungen die Rede sein kann: Nur 50 Prozent der westdeutschen und 41 Prozent der ostdeutschen Jungen Alten stehen in irgend einer Weise in einem Erwerbsarbeitsverhältnis.

Formal und rein quantitativ kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass etwa jeder Dritte der Jungen Alten für Aktivitäten im sozialen Umfeld zur Verfügung steht, ohne Einschränkungen, die aus unterschiedlichen Formen der Beteiligung am Arbeitsmarkt resultieren. Setzt sich der gemessene Trend

fort, der von der traditionellen Erwerbsarbeitsgesellschaft wegführt, dann ist damit zu rechnen, dass Lernen und Leben im sozialen Umfeld, in dem die Menschen alltäglich agieren, künftig wieder jenen Rangplatz erhalten wird, der ihm in vorindustriellen Gesellschaften zukam.

Eine etwas andere Perspektive und ein anderer Proporz ergeben sich, wenn nur jene Personen für die Messung des Erwerbsstatus berücksichtigt werden, die am Arbeitsmarkt beteiligt sind und die jeweils kontrastierenden Altersgruppen in den Vergleich einbezogen werden: Knapp zwei Drittel der Älteren Ost, deren Erwerbsneigung ungebrochen ist, sind erwerbstätig, ein Drittel ist erwerbslos, und drei Prozent können als “Stille” (Arbeitsmarkt)Reserve eingeordnet werden.

## Übersicht 6

Erwerbsstatus aller befragten 45- bis 64-Jährigen – in Prozent

Status	Alte Bundesländer	Neue Bundesländer
Erwerbstätig (voll-teil-)	50	41
(aktuell) Erwerbslos	7	23
Rentner/Pensionär	27	32
Hausmann/Hausfrau	12	1
Sonstiges	4	3

Quelle: WBB-01, SOFI/BISS. “Große” Grundgesamtheit = incl. nichterwerbsbeteiligter Personen

## Übersicht 7

Erwerbsstatus subjektive Einschätzung – in Prozent

Status	Alte Bundesländer	Neue Bundesländer
Jüngere (19–44)		
Erwerbstätige	76	70
Erwerbslose	7	23
Stille Reserve	17	7
Ältere (45–64)		
Erwerbstätige	73	63
Erwerbslose	10	34
Stille Reserve	17	3

Quelle: WBB-01. Grundgesamtheit jener Personen, die am Erwerbsprozess beteiligt sind.

## Qualifikation und Tätigkeitsfelder

Hinsichtlich der (höchsten) Ausbildungsabschlüsse oberhalb der abgeschlossenen Berufsausbildung erreichen die Älteren in der ostdeutschen Bevölkerung im Vergleich zu den anderen in der Übersicht 8 ausgewiesenen Altersgruppen mit deutlichem Abstand die höchsten Werte. 30 Prozent, fast ein Drittel jener 45- bis 64-Jährigen, die am Erwerbsleben beteiligt sind, haben entweder eine Hochschul- oder Ingenieurschulbildung abgeschlossen, bei der Vergleichsgruppe gilt das nur für 17 Prozent der Befragten. Geben nur fünf Prozent der Jungen Alten in Ostdeutschland an, keine Ausbildung abgeschlossen zu haben, so trifft das für doppelt soviel Befragte in der westdeutschen Vergleichsgruppe zu: elf Prozent geben dort an, in ihrem bisherigen Erwerbsleben keinen Ausbildungsabschluss erworben zu haben.

### Übersicht 8

Ausbildungsabschlüsse 2001 – in Prozent

Status	Alte Bundesländer	Neue Bundesländer
Jüngere (19–44)		
Ohne Abschluss/Sonstige	14	7
Berufsausbildung	72	80
FHS/IngSCH/TH/Uni	14	13
Ältere (45–64)		
Ohne Abschluss/Sonstige	11	5
Berufsausbildung	72	65
FHS/IngSCH/TH/Uni	17	30

Quelle: WBB-01

Bei der Frage nach der Zugehörigkeit zu Wirtschaftsbereichen (vgl. Übersicht 9, S. 154) fällt auf, dass nur 13 Prozent der ostdeutschen Älteren in der Industrie beschäftigt sind, während sich immerhin noch jeder Fünfte der westdeutschen Vergleichsgruppe diesem Bereich zuordnete. Erhebliche *Differenzen* treten auch in den Bereichen des Handels und der Allgemeinen Dienstleistungen (einschließlich der Freien Berufe) auf: Sie betragen +12 Prozent im Handel und +4 Prozent bei den Dienstleistungen zugunsten der ostdeutschen Älteren. Betrachtet man diese Indikatoren als wichtige Indizien für den Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft, dann sind die Älteren der ostdeutschen Population dort schon stärker verankert als ihr Pendant. Eine analoge Konstellation ergibt sich, wenn der aktuelle Beschäftigungsstatus der Probanden dieser Erhebung in den Blick rückt (vgl. Übersicht 10, S. 154).

## Übersicht 9

### Zugehörigkeit zu Wirtschaftsbereichen – in Prozent

Wirtschaftsbereiche	Alte Länder	Neue Länder
Jüngere Gruppe (19–44)		
Handwerk	18	21
Industrie	21	12
Handel	14	15
Öffentlicher Dienst	18	18
Sonstige DL/freie Berufe	28	31
Ältere Gruppe (45–64)		
Handwerk	14	17
Industrie	21	13
Handel	13	25
Öffentlicher Dienst	26	25
Sonstige DL/freie Berufe	24	28

Quelle: WBB-01

## Übersicht 10

### Beschäftigungsstatus – in Prozent

Beschäftigungsstatus	Alte Länder	Neue Länder
Jüngere Gruppe (19–44)		
Verbeamtet	5	2
Fest angestellt	75	69
Befristet angestellt/FMA	13	21
Selbständig	7	8
Ältere Gruppe (45–64)		
Verbeamtet	12	3
Fest angestellt	69	67
Befristet angestellt/FMA	7	13
Selbständig	12	17

Quelle: WBB-01

Während sich in der westdeutschen Älteren-Gruppe viermal so viel Beamte finden wie in der ostdeutschen Gruppe (zwölf Prozent zu drei Prozent), liegen die ermittelten Werte beim Status der befristeten Anstellung (incl. freie Mitarbeiter) bei den ostdeutschen Älteren um sechs bzw. fünf Prozent höher als in der Vergleichsgruppe.

Einerseits erreichen die Jungen Alten des Ostens den höchsten Ausbildungsstand, andererseits weist ihre Erwerbslosigkeit das höchste Niveau auf. Diese

dem Anschein nach paradoxe Kombination sozialdemographischer Merkmale ist neu, sie widerspricht gängigen Vorstellungen im Sinne von Annahmen tradierten wissenschaftlichen wie des geronnenen Alltagswissens, das in der Öffentlichkeit jedoch zumeist auch weiterhin kolportiert wird.

## 2.3 Vorberufliche und berufliche Sozialisation

### *Vorberufliche Sozialisation*

Noch immer bilden *vorberufliche* Sozialisationserfahrungen wichtige Voraussetzungen für die berufliche Kompetenzentwicklung, mithin für die Ausbildung individueller Innovationspotenziale in späteren Lebensphasen, wenngleich nachfolgende Phasen und Passagen *beruflicher* Sozialisation neue Chancen bieten können, in früheren Lebensphasen erlebte Formen sozialer Benachteiligung partiell auszugleichen, biographische Projekte neu zu justieren.

Gegenüber den jüngeren Jahrganggruppen zeigt sich, dass die heute Älteren bezüglich des *Bildungsniveaus der Elterngeneration* nicht von den gleichen, sondern zumeist von erheblich ungünstigeren Voraussetzungen ausgehen mussten (vgl. Übersicht 11, S. 156). In ost-west-vergleichender Betrachtung der Gruppen der Älteren können annähernd die gleichen Ausgangsbedingungen konstatiert werden, wie die Verteilung der Prozentpunkte in der Tabelle nahe legt. Im Unterschied zu jüngeren Kohorten bzw. Altersgruppen ist die Elterngeneration durch ein deutlich niedrigeres Bildungsniveau gekennzeichnet.

Bei annähernd gleichen Ausgangsbedingungen hinsichtlich des Schulbildungsniveaus der Eltern in Ost und West treten jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen auf, wenn die familiäre Förderung und das schulische Lernklima betrachtet werden, wie es sich in der retrospektiven Betrachtung der Befragten darstellt. Die Differenzen zwischen den Jungen Alten beider Populationen erweisen sich dabei wiederum als erheblich größer als zwischen den jüngeren Gruppen: Hier betragen die Differenzen zwischen zehn Prozent bei der familialen Förderung und nachgerade exorbitante 25 Punkte bei der Bewertung des schulischen Lernklimas. Eine ausführliche Interpretation und komplexe Analyse der erheblichen Differenzen, insbesondere der hohen Werte, welche die *Jungen Alten der neuen Länder* erreichen, kann in diesem Zusammenhang nicht angestrebt und geleistet werden. Grundsätzlich jedoch haben auch neuere Forschungen bestätigt, dass berufliche Kompetenzentwicklung, die Ausbildung individueller Innovationspotenziale sehr stark durch vorberufliche Sozialisationserfahrungen vermittelt werden. Auch eigene Berechnungen bei der Auswertung des Datensatzes ha-



## Übersicht 11

Variable vorberufliche Sozialisation – in Prozent

	Alte Bundesländer		Neue Bundesländer	
	19- bis 44-Jährige	45- bis 64-Jährige	19- bis 44-Jährige	45- bis 64-Jährige
<i>Schulbildung der Eltern</i>				
Oberes Bildungsniveau	15	9	19	10
Höheres Bildungsniveau	25	16	35	14
Unteres Bildungsniveau	60	75	46	76
<i>Familiale Förderung</i>				
Überdurchschnittl. ausgeprägt	40	29	47	39
Durchschnittl. ausgeprägt	31	32	32	31
Unterdurchschn. ausgeprägt	30	39	21	30
<i>Schulisches Lernklima</i>				
Überdurchschnittl. Lernklima	39	31	47	56
Durchschnittliches Lernklima	31	31	32	28
Unterdurchschnittl. Lernklima	30	38	21	16

Quelle: WBB-01

ben ergeben, dass ein deutlich nachweisbarer, statistisch abgesicherter Zusammenhang besteht zwischen der Bewertung schulischen Lernklimas, dem beruflichen Qualifikationsniveau, der eigenen Lernkompetenz und der Lernförderlichkeit der Arbeitsverhältnisse.

### *Berufliche Sozialisation: Mobilitätsprozesse und Berufsverläufe*

Berufsverläufe und Mobilitätsprozesse informieren über wichtige Aspekte beruflicher Sozialisation (vgl. Übersicht 12, S. 158). Sie ermöglichen Aussagen über gegebene Handlungsalternativen, Spielräume und Begrenzungen im Lebensverlauf moderner Individuen, die in verschiedenen Passagen des beruflichen Lebens immer wieder auftreten können und reflexiv zu bearbeiten sind. Grundsätzlich gilt, dass Mobilitätsprozesse, die den Anforderungen moderner Arbeitsmärkte entsprechen, neue Handlungspotenziale individueller Selbststeuerung enthalten und unter den Bedingungen des strukturellen Wandels von Arbeit und Gesellschaft generell eine neue Bedeutung gewinnen.

Soziale und berufliche Mobilitätsprozesse liefern ferner Aufschlüsse darüber, wie der Einzelne seine persönliche Lebensplanung – in mehr oder weniger starker Abhängigkeit von sozialen Herkunftsbedingungen – selbstgesteuert und selbstverantwortet durchsetzen kann. Zum anderen können Informationen gewonnen werden über jene grundsätzliche Bereitschaft und Fä-

higkeit, sich auf veränderte externe Anforderungen einzustellen, ohne zwangsläufig individuelle, also interne Zielorientierungen aufzugeben. Individuelle berufliche Mobilität in moderner Gesellschaft kann deshalb auch als integraler Bestandteil, als Bedingung für die Ausbildung und Erhalt von Innovationspotenzialen aufgefasst werden.

Lebens- oder Berufsverläufe und deren subjektive Bewertung stellen in der Perspektive empirischer Operationalisierung eine je spezifische, in strukturellen Mustern geronnene und zum jeweiligen Zeitpunkt einer Befragung reflektierte Bilanz berufsbezogener Mobilitätsprozesse dar. Allerdings informieren Mobilitätsprozesse ebenso wie Muster beruflicher Verläufe nicht nur über Maße und Grade individueller *Flexibilität, Handlungskompetenz und Innovationsfähigkeit* bei der Gestaltung des individuellen Projekts "Lebensverlauf". Sie ermöglichen auch Einblicke darüber, welche Wirkungen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf Berufsverläufe und Mobilitätsprozesse, auf Veränderungen des individuellen Lebensprojekts zuzuschreiben sind. Mithin geben entsprechende Daten auch Auskunft über extern gesetzte Restriktionen individueller Handlungsfähigkeit, die Innovationspotenziale temporär oder auch irreversibel begrenzen können (zum Beispiel über den Indikator erzwungener Mobilität: "Zwangsmobile").

Die typisiert erfassten Muster der Berufsverläufe (vgl. Übersicht 12, S. 158) verweisen auf eine relativ klar ablesbare Problemstruktur, welche die Jungen Alten nicht nur im Kontrast zur westdeutschen Vergleichsgruppe, sondern auch zu anderen aufgeführten Altersgruppen auszeichnet. Gegenüber den Älteren der westdeutschen Vergleichspopulation fallen die geringeren Aufwärtsverläufe (-7 Prozent), die niedrigeren Horizontalverläufe (-18 Prozent) ebenso deutlich auf wie die größere Unbestimmtheit (Auf und Ab) der Verläufe (+ 7 Prozent) und die abwärtsgerichtete Mobilität (+18 Prozent).

Das höhere Qualifikationsniveau, das den Älteren eignet, die größere berufliche Mobilität ebenso wie die Beschäftigung in modernen Tätigkeitsfeldern sowie günstigere vorberufliche Sozialisationserfahrungen konnten unter gegebenen Bedingungen des systemischen und wirtschaftsstrukturellen Wandels derartige *Spiralen der beruflichen Abwärtsbewegung* nicht verhindern: Mehr als die Hälfte der Befragten (55 Prozent) verweist entweder auf unbestimmte oder abwärts gerichtete berufliche Verlaufskurven.

In den tabellarisch skizzierten Befunden *beruflicher Verläufe* spiegeln sich genau jene fatalen Praktiken und verhängnisvollen Leitbilder (Jugendkult), die darauf gerichtet sind, die hohen Leistungs- und Innovationspotenziale Älterer aus den Beschäftigungsverhältnissen zu verdrängen bzw. weit unter deren Niveau auf dem zweiten Arbeitsmarkt temporär einzusetzen und syste-

matisch zu entwerfen. Im Zuge des demographischen Wandels sind erste Tendenzen erkennbar, zumindest in wissenschaftlichen Diskursen umzusteuern und Modelle zu entwickeln, wie innovatorische Potenziale Älterer angemessen eingesetzt und genutzt werden können. Analysen zeigen beispielsweise, dass gerade die betrieblich geplante Gestaltung *horizontaler* Laufbahnmuster (vgl. noch einmal Übersicht 12) ein besonders wichtiges personalpolitisches Instrument sein kann, Beschäftigungsfähigkeit und Erhaltung von Innovationspotenzialen Älterer zu sichern (Behrens 2001).

## Übersicht 12

Berufsverläufe und Mobilitätsprozesse – in Prozent

	Alte Bundesländer		Neue Bundesländer	
	19- bis 44-Jährige	45- bis 64-Jährige	19- bis 44-Jährige	45- bis 64-Jährige
<i>Mobilitätsprozesse</i>				
Begrenzt Mobile	65	63	53	58
Mobile	20	20	16	16
Zwangsmobile	15	17	31	26
<i>Berufsverläufe (Muster) *</i>				
Aufwärts	27	21	15	14
Horizontal	44	49	36	31
Unbestimmt	20	20	34	27
Abwärts	10	10	15	28

Quelle: WBB-01. \* Einschränkend und konkretisierend: Bezugspunkt ist Rückblick zum Zeitpunkt der Erhebung auf "aktuelle Phase", d. h. zurückliegenden Zeitraum der vergangenen 5-10 Jahre, nicht oder nur bedingt die gesamte Berufsbiographie des Befragten.

## 2.4 Lernaktivitäten und Kompetenzentwicklung

### *Lernaktivitäten und Lernpräferenzen*

Wenn Weiterbildung und berufliches Lernen unter Bedingungen des technologischen Wandels und des Wandels der Arbeitsanforderungen heute stetig "subjektiviert" werden, in die biographischen Konstruktionen und Selbstbilder integriert werden müssen, die Verantwortung des Einzelnen für die eigene Kompetenzentwicklung steigt, dann kann vermutet werden, dass diese neuen Lernkulturen vorrangig von den *jüngeren Kohorten* der Erwerbsfähigen ausgebildet werden. Ob diesbezüglich von älteren Erwerbspersonen, die unter anderen Anforderungsmustern und Bildungskonventionen sozialisiert worden sind, Impulse ausgehen können, gar entscheidende Innovationspotenziale zu erwarten sind, muss wohl als unwahrscheinlich betrachtet werden.

Im Folgenden sollen nun Lernaktivitäten und Komponenten der Kompetenzentwicklung erfasst werden, wie sie in der repräsentativen Erhebung zum Weiterbildungsbewusstsein (vgl. WBB-01) operationalisiert worden sind.

Werden zunächst berufsbezogene Lernaktivitäten vergleichend unter drei Aspekten betrachtet, wie sie in der Übersicht 13, Seite 160, erfasst worden sind, dann ergibt sich das folgende Bild: Bei der Beteiligung an Lernaktivitäten (formell oder nonformal) im Verlaufe der zurückliegenden drei Jahre kann für 52 Prozent der *Älteren Gruppe* der neuen Länder eine hohe und mittlere Aktivität ausgewiesen werden, die Lernaktivität der westdeutschen Vergleichsgruppe liegt um sechs Prozent darunter. Die höchsten Aktivitätswerte erreichen die Jüngeren der Ostpopulation (58 Prozent), während für die Jüngeren West 52 Prozent gemessen wurden.

Bei der *Einschätzung* der eigenen Lernaktivität (hochgerechnet auf der Basis einer vorgegebenen siebenstufigen Skala) ergibt sich ein ähnliches Bild: Die Jungen Alten der neuen Länder weisen höhere Werte aus als die Vergleichsgruppe: Nahezu die Hälfte der Befragten (Erwerbsbeteiligte), 43 Prozent schätzen ihre Lernaktivität als "hoch" ein (West: 38 Prozent). Die höchsten Werte erreichen die Jüngeren Ost, die niedrigsten die Älteren West, die Werte der Jungen West liegen nur knapp über den Werten der ostdeutschen Jungen Alten.

Die dritte Frageposition in der Übersicht 13 weist Lernformen resp. Lernkontexte oder -medien aus, die im Verlaufe der vergangenen Jahre von den Befragten am häufigsten genutzt worden sind. In allen der aufgeführten Lernkontexte erreichen die ostdeutschen Älteren wiederum höhere Werte auf als die Vergleichsgruppe. Besonders auffällig ist hier, dass auch die Position der arbeitsbegleitenden Lernprozesse höher besetzt ist (31 Prozent).

Allerdings ist bislang der wohl wichtigste Befund, den die Übersicht 13 enthält, noch nicht zur Sprache gekommen: Insbesondere bezogen auf die Frage nach den Lernaktivitäten weisen die Ergebnisse eine deutliche *Spaltung* des Samples der Befragten aus: Nahezu die Hälfte der Befragten war im Zeitraum der vergangenen drei Jahre an *keiner* Lernaktivität beteiligt, obwohl ein breites Spektrum formeller und nonformeller berufsbezogener Aktivitäten innerhalb oder außerhalb des Betriebes vorgegeben war.

Gleiches gilt für die Frage nach Lernformen und -kontexten von Lernprozessen, die im Verlaufe der letzten *fünf* Jahre zur berufsbezogenen Weiterbildung genutzt worden sind, wenngleich die Häufigkeiten für nicht benannte Lernprozesse etwas geringer ausfallen: Sie liegen zwischen 24 Prozent bei den jüngeren Gruppen der ostdeutschen Population und reichen bis zu 45 Pro-

zent bei den Älteren der westdeutschen Population. Im Kontrast dazu wiederum fallen die Selbsteinschätzungen der eigenen Lernaktivitäten sehr “moderat”, man könnte auch sagen, wenig selbstkritisch reflektierend aus.

Diese Konstellation der Spaltung zwischen Bildungsaktiven und “Abstinenten” trifft im Grundsatz auch auf die hier besonders interessierende Gruppe der Jungen Alten der neuen Länder zu, wenngleich in geringerer Ausprägung: 48 Prozent gaben keine Aktivität für den Zeitraum der vergangenen drei Jahre an, und 35 Prozent benannten keine der vorgegebenen Lernprozesse, die sich auf die zurückliegenden fünf Jahre beziehen konnten.

*Einige Aufschlüsse zum Problemfeld der Distanz gegenüber Weiterbildung und berufsorientierten Lernprozessen könnten gewonnen werden, wenn jene Daten herangezogen werden, die über die “Weiterbildungsbarrieren” informieren; über Motive und Gründe also, die von den Befragten angegeben wurden, weshalb Angebote der beruflichen Weiterbildung entweder nicht oder nur in geringem Maße beansprucht wurden. (Vgl. Übersicht 14)*

### Übersicht 13

Lernaktivitäten und Lernpräferenzen – in Prozent

Variablen	Alte Bundesländer		Neue Bundesländer	
	19- bis 44-Jährige*	45- bis 64-Jährige	19- bis 44-Jährige*	45- bis 64-Jährige
<b>Lernaktivität/Beteiligung (letzte 3 Jahre)</b>				
Hohe Aktivität	31	26	32	21
Mittlere Aktivität	20	20	26	31
Niedrig/keine	49	54	41	48
<b>Einschätzung eigene Lernaktivität</b>				
Hoch	46	38	49	43
Mittel	35	36	37	32
Gering	19	26	14	25
<b>Häufigste Lern-Gelegenheit</b>				
Formalisierte Lernprozesse	19	15	27	19
Mediale Lernprozesse	13	15	11	15
Arbeitsbegleitende Lernprozesse	33	25	38	31
Keine Lernprozesse benannt.	35	45	24	35

Quelle: WBB-01. \* Bei der Variablen “Lernaktivität der letzten 3 Jahre” wurden als Vergleichsgruppe die 26- bis 44-Jährigen herangezogen.

## Übersicht 14

### Weiterbildungsbarrieren – in Prozent

<i>Wichtigste Weiterbildungsbarrieren</i>	Alte Bundesländer		Neue Bundesländer	
	19- bis 44-Jährige	45- bis 64-Jährige	19- bis 44-Jährige*	45- bis 64-Jährige
1. Belastungen: Familie/ Arbeit/knappe FZ	41	24	28	15
2. fehlender persönlicher/ berufl. Nutzen	16	43	18	41
3. Informations-/ Qualitäts-/Angebotsdefizite	20	14	23	20
4. zu hohe Kosten	9	4	15	7
5. keine Barriere benannt.	14	15	16	17

Quelle WBB-01.

Der direkte Vergleich der Gruppen Älterer in den neuen und den alten Ländern verweist insbesondere auf die folgenden Unterschiede: Belastungen durch familiäre Belange, durch Arbeit oder knappe freie Zeit werden von 24 Prozent der westdeutschen, aber nur von 15 Prozent der ostdeutschen Gruppe geltend gemacht. Auf fehlende Informationen, unzureichende Angebote oder Qualitätsdefizite verweisen 14 Prozent der westdeutschen, aber immerhin jeder Fünfte der ostdeutschen Jungen Alten. Zu hohe Kosten spielen bei sieben Prozent der ostdeutschen, aber nur bei vier Prozent der westdeutschen Vergleichsgruppe eine Rolle.

Die von den ostdeutschen Älteren als Barriere stärker thematisierten Angebotsdefizite überzeugen vor allem insofern, da Junge Alte Ost andere Belastungen weniger geltend machen als alle anderen Gruppen, zudem erreicht hier der Anteil von Befragten, der überhaupt keine Barrieren benannt hat, die höchsten Werte!

Die von den Älteren beider Gruppen genannten Weiterbildungsbarrieren verdienen eine besondere Aufmerksamkeit; das betrifft vorrangig den fehlenden beruflichen Nutzen, aber auch das Problem der Angebotsdefizite, dass von den Ostdeutschen aufgrund der hohen Unterbeschäftigung noch schärfer thematisiert wird. Die diesbezüglichen Befunde decken sich mit einer Reihe neuerer Untersuchungen, in denen nachgewiesen wird, dass viele Unternehmen keine Bildungsinvestitionen in ältere Arbeitnehmer vornehmen, da deren Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess bevorsteht. Die Daten zum fehlen-

den beruflichen Nutzen als wichtigster Weiterbildungsbarriere für Ältere spiegeln, zumindest in Bezug auf die ostdeutsche Gruppe, vorrangig eine verfehlte Personalpolitik von Betrieben wider, die nicht nur eine ernsthafte Bedrohung für den Erhalt von Innovationspotenzialen Älterer darstellt, sondern sich angesichts des dramatischen demographischen Wandels auch ökonomisch als kontraproduktiv erweist.

### *Komponenten der Kompetenzentwicklung*

In der Übersicht 15 sind Kernkomponenten beruflicher Kompetenzentwicklung erfasst worden: Der Index *“Selbststeuerung”* wurde aus mehreren Variablen gebildet, die sich auf die aktive, initiative Beteiligung der Befragten an Entscheidungsprozessen für die Aufnahme vorrangig organisierter betrieblicher oder außerbetrieblicher Formen der Qualifizierung und Weiterbildung beziehen. Selbst gesteuertes Lernen bezieht sich insbesondere auf Prozesse, da die Lernenden aus eigenem Antrieb Lernbedürfnisse feststellen, Lernziele selbständig formulieren, geeignete Ressourcen und Lernmittel selbst identifizieren und angemessene Lernstrategien auswählen.

### **Übersicht 15**

Selbststeuerungsdisposition, Antizipationsniveau, Lernkompetenz – in Prozent

Indizes	Alte Bundesländer		Neue Bundesländer	
	19- bis 44-Jährige	45- bis 64-Jährige	19- bis 44-Jährige	45- bis 64-Jährige
<b>Selbststeuerung der Lernprozesse</b>				
Überdurchschnittlich	34	33	36	38
Mittlere Selbststeuerung	38	35	38	35
Unterdurchschnittlich	28	32	26	27
<b>Antizipationsniveau Lernerfordernisse</b>				
Hoch	37	29	43	39
Mittel	34	29	33	29
Niedrig	29	42	24	32
<b>Typen von Lernkompetenz</b>				
Hohe Kompetenz	44	37	48	43
Mittlere Kompetenz	20	19	21	20
Niedrige Kompetenz	36	44	31	37

Quelle: WBB-01



Mit der “*Antizipation*” beruflicher Lernerfordernisse wird die Fähigkeit zur vorausschauenden Bestimmung des künftigen individuellen Bedarfs an beruflichen Lern- und Weiterbildungsprozessen erfasst. Ein hochkomplexer “Super-Index” der *Lernkompetenz* wurde sodann aus den Indizes Selbststeuerung, Antizipation und den Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung (vgl. Übersicht 13, S. 160) gebildet sowie in drei Abstufungen untergliedert.

Die Jungen Alten der ostdeutschen Population erreichen bei *allen Komponenten der Lernkompetenz höhere Werte* als die Vergleichsgruppe: Bei den jeweils oberen Stufen der einzelnen Indizes betragen die Vorsprünge fünf Punkte bei der Selbststeuerung von Lernprozessen, zehn Punkte bei der Antizipation von Lernerfordernissen und sechs Punkte beim zusammenfassenden Index der Lernkompetenz, jenem hoch verdichteten Aggregat also, das als Gesamtausdruck der Kompetenzentwicklung fungiert und die einzelnen Dimensionen zusammenfasst.

Dabei sind nicht nur die höheren Werte der ostdeutschen 45- bis 64-Jährigen gegenüber der Vergleichsgruppe anzumerken, sondern auch das Gleichauf mit der jüngeren Gruppe der alten Länder. Recht deutlich wird zugleich erkennbar, dass die Jüngeren der neuen Länder insgesamt die Spitzenposition belegen.

Bei der Komponente der individuellen *Selbststeuerung von Lernprozessen* wurden für die Älteren Ost sogar die höchsten Werte aller in der Übersicht 13, S. 160, aufgeführten Vergleichsgruppen gemessen: 38 Prozent der Jungen Alten der ostdeutschen Befragten-Population ist ein hohes Niveau der Selbststeuerung zu attestieren.

Wie Korrelationsrechnungen ergeben haben, wirken sich hier insbesondere die hohen beruflichen Qualifikationen auf das überdurchschnittliche hohe Niveau der Disposition zur Selbststeuerung von Lernprozessen aus. Es bedarf im Rahmen dieser Übersicht keiner weiteren Argumente, um verständlich zu machen, dass die Fähigkeit Lernprozesse selbständig zu steuern, Lernziele zu formulieren und angemessene Lernstrategien zu finden, zugleich als einer der wichtigsten Faktoren zu bestimmen ist, um Innovationspotenziale und -fähigkeiten von Personen und Gruppen zu identifizieren.

## **2.5 Resümee – ambivalente Struktur der Innovationspotenziale der Älteren**

Schwierige Umbau- und Transformationsprozesse haben Spuren in den erwerbsbiographischen Erfahrungen, den beruflichen Tätigkeitsfeldern, den

Mobilitätsprozessen und prekären Berufsverläufen der Jungen Alten (45- bis 64-Jährige) in den neuen Ländern hinterlassen, wie die Übersicht gezeigt hat und in der abschließenden “synoptischen” Zusammenschau ausgewählter extremer Werte im Kontrast zur Vergleichsgruppe noch einmal zugespitzt verdeutlicht wird (vgl. Übersicht 16).

Die Effekte gesellschaftlicher Veränderungen spiegeln sich in höheren Raten der Erwerbslosigkeit, erzwungener Mobilität, unbestimmten und absteigenden Berufsverläufen bzw. Karrieremustern und häufig in nur geringen beruflichen Effekten beachtlicher Weiterbildungsanstrengungen. Häufiger als die Vergleichsgruppe finden sich die älteren Jahrgänge der neuen Länder im Status befristeter Beschäftigung, als Freie Mitarbeiter und insbesondere als Neue Selbständige (siebzehn zu zwölf Prozent); in den Wirtschaftsbereichen des Handwerks, des Handels und den Dienstleistungen wieder.

## Übersicht 16

Synopse: “Ältere” im Vergleich der Altersgruppen: Extreme Werte

Ältere West (45–64) “Extreme” Werte im Vergleich der 4 Altersgruppen (Auswahl)	Ältere Ost (45–64) “Extreme” Werte im Vergleich der 4 Altersgruppen (Auswahl)
<i>Arbeit und Mobilität</i>	
<i>Erwerbsstatus/Beschäftigungsstatus/Wirtschaftsbereiche/Lernförderlichkeit der Arbeitsverhältnisse/Mobilität</i>	
Verbeamtet Industrie, Öffentlicher Dienst Ausgeprägte Lernförderlichkeit der Arbeitsverhältnisse Horizontaler Berufsverlauf	Höchstes Qualifikationsniveau (Ausbildungsabschlüsse) Erwerbslosigkeit Berufliche Selbständigkeit Beschäftigung in DL Abstiege in Berufsverläufen Berufliche Mobilität
<i>Lernkompetenzen</i>	
<i>Selbststeuerung/Kompetenzentwicklung/Lerngelegenheiten/Lernkontexte/Eigene Lernaktivität/Weiterbildungsbarrieren (WB)</i>	
Häufigste Gelegenheit: keine Lernprozesse benannt Wichtigster Lernkontext: arbeitsbegleitend/privat Eigene Lernaktivität: gering unterdurchschnittliche Selbststeuerung, niedrige Kompetenz WB-Barriere: fehlender beruflicher Nutzen	Häufigste Gelegenheit: mediale Lernprozesse Wichtigster Lernkontext: medial Eigene Lernaktivität: überdurchschnittliche Selbststeuerung WB-Barriere: keine WB-Barriere benannt

Quelle: WBB-01

Diesbezüglich vermitteln die Jungen Alten der ostdeutschen Population nicht nur gegenüber der Vergleichsgruppe, sondern in einigen Parametern auch gegenüber den jüngeren Jahrgangsgruppen stärker als diese das Bild der heraufkommenden "Dienstleistungsgesellschaft": So befindet sich unter den Älteren Ost die vergleichsweise häufigste Ausprägung des Status der beruflichen Selbständigkeit, dem in den Diskursen um den Wandel der Erwerbsstrukturen eine besondere Symbolfunktion zugeschrieben wird ("Arbeitskraftunternehmer"). Eine paradoxe Konstellation, die aufzuklären ist, um die Spezifik der Innovationspotenziale der zu untersuchenden Altersgruppe zu erfassen.

Die anscheinend paradoxe Problemsituation der in Rede stehenden sozialdemographischen Formation resultiert ja nicht schlechthin aus Benachteiligungen, die dem Unglück der "früheren Geburt" und den Schranken des Alters zuzuschreiben sind. Das Prekäre, Komplizierte und Widersprüchliche resultiert ja gerade daraus, dass diese ältere "Generation" (Ferchland/Ullrich 1995) vermittelt über die vorberufliche und berufliche Sozialisation mit erheblichen Humanressourcen und -potenzialen ausgestattet worden war, was in der vergleichenden Analyse verdeutlicht werden konnte und sich in den hohen Werten des schulischen Lernklimas, der familialen Förderung, der schulischen und Ausbildungsabschlüsse niederschlägt; andererseits aber gerade diese Potenziale auf Rahmenbedingungen im Transformationsprozess gestoßen waren, unter denen sie entweder blockiert wurden, zumindest aber geringere Chancen zur Entfaltung und Entwicklung erhielten als jüngere Jahrgangsgruppen.

Wie tragfähig sich die sozialisierten Potenziale dennoch in einem vergleichsweise ungünstigen Bedingungsgefüge erwiesen, findet seinen konzentrierten Ausdruck insbesondere in den vglw. hohen Werten bei den Indikatoren der Kompetenzentwicklung: der Antizipation von Weiterbildungserfordernissen, der Lernaktivität sowie der Selbststeuerung von Lernprozessen. (Mitzudenken ist indes bei dieser Einschätzung, dass den gemessenen Werten jenes Sample der Befragten zu Grunde liegt, das Personen erfasst, die am Arbeitsmarkt registriert sind. Der Anteil der Erwerbslosen ostdeutschen Älteren betrug 34 Prozent.)

Für mindestens ein Drittel *aller* ostdeutschen Älteren können Innovationspotenziale wie folgt beschrieben werden: Berufliche Mobilität und Flexibilität gehören zu internalisierten Grunderfahrungen; kommunikative und soziale Kompetenzen, die in Tätigkeitsfeldern und Beschäftigungsformen der Dienstleistung gefordert werden, können vorausgesetzt werden; der Status beruflicher Selbständigkeit wurde vielfach praktisch erprobt und gilt als Symbol für neue Einstellungen und berufliche Anforderungen, einer reflexi-

ven Steuerung individueller Laufbahnplanung. Mit diesen Orientierungen korrespondieren folgerichtig vglw. hohe Werte in der Disposition zur Selbststeuerung berufsbezogener Lernprozesse.

Ferner korreliert eine (vglw.) deutliche Favorisierung medialer Lernprozesse mit hoher formaler Bildung und verweist auf die Fähigkeit zu intellektueller Flexibilität und leistungsorientierter Informationsverarbeitung (vgl. Behrens 2001).

Derartige Innovationspotenziale "Älterer" in den neuen Ländern, die unter schwierigen Bedingungen hervorgebracht und reproduziert wurden, sind unter gegenwärtigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erheblich gefährdet. Der demographische Wandel zwingt, alle Anstrengungen zu verstärken, die auf Potenzialerhalt und dessen produktiver Nutzung gerichtet sind. Innovationspotenziale Älterer bedürfen massiver gesellschaftspolitischer Förderung und Unterstützung. Da sie nicht unbegrenzt verfügbar sind, darf ihre Belastbarkeit noch grenzenlos getestet und destruiert werden. Regionale Supportstrukturen im sozialen Umfeld der Älteren, die auf Potenzialerhalt und -erweiterung gerichtet sind, werden in neuen Dimensionen zu entwickeln sein. Jene Institutionen, in denen Ältere heute als Wirtschaftsseniores Jüngere unterstützen, können folglich auch als Lernorte und -gelegenheiten verstanden werden, in denen Erfahrungen gesammelt und Voraussetzungen für künftige Lerninfrastrukturen getestet werden.

### **3 Innovationsfähigkeit stützende Organisationsformen Älterer im sozialen Umfeld**

Bevor die einzelnen institutionalisierten, an das soziale Umfeld gebundenen Formen näher betrachtet werden, die Innovationspotenziale Älterer kultivieren und produktiv machen (3.2–3.6), gilt es, übergreifende Aspekte ihres Agierens, verbindende Gemeinsamkeiten und trennende Unterschiede zu identifizieren (3.1).

#### **3.1 Projektrelevante Organisationsformen und Akteure des intra- und intergenerationellen Wissenstransfers**

Die im Rahmen des Projekts untersuchten fünf Organisationen (vgl. Übersicht 17, S. 168) stellen mit ihrem jeweiligen Namen heraus, dass sie Dienste, Hilfeleistungen für andere anbieten, mit anderen austauschen. Zusätzliche Bezeichnungen (“Wirtschaftssenoren”, “Wirtschaftspaten”, “Business Angels”) bzw. Zusatzinformationen (Senior Experten Service als “Dienst der deutschen Wirtschaft”) kreisen das soziale Feld näher ein, für das Dienste erbracht werden. Auch die “Wissensbörsen” suggerieren zumindest Wirtschafts- und Marktnähe, heben sie doch auf die regelmäßige Zusammenführung von Anbietern und Nachfragern an einem bestimmten Ort ab. Doch handelt es sich um “... keine Einrichtung des Kapitalmarktes”, heißt es in der Präsentation der “Kontakt- und Wissensbörse Seniorenbüro Merseburg”, sie ist vielmehr ein “kostenloser Service, der Menschen jeden Alters zusammenführen soll (Salentin u. a. o. J., S. 59).

In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich bei den aufgeführten institutionalisierten Formen um im Vereinsregister gelistete rechtsfähige (eingetragene) Vereine. Auch andere Träger (Wohlfahrtsverbände, Kommunen) spielen eine Rolle. Der Senior-Experten-Service (SES) ist als gemeinnützige GmbH organisiert. Neben diesen rechtsfähigen Zusammenschlüssen spielen andere Organisationsformen eine Rolle, in denen Innovationspotenziale kultiviert und ins Spiel gebracht werden – “Initiativen” sowie “Netzwerke”. Im konkreten Falle sind mit “Initiativen” Zusammenschlüsse von Personen gemeint, deren Mitglieder entweder noch nicht über den anzustrebenden Organisations- bzw. Rechtsstatus entschieden haben oder aber die gesetzlich geforderten Voraussetzungen für die angestrebte Organisations- bzw. Rechtsform noch nicht erfüllen (z. B. die Mindestzahl an Mitgliedern für eine Ver-

einsgründung). Für andere Kategorien von sozialen Beziehungen als die zuvor skizzierten stehen "Netzwerke". Netzwerke bezeichnen nicht nur ein Geflecht sozialer Beziehungen von Personen und/oder Organisationen, die diese mit dem Ziel der Kooperation, der Unterstützung und des Austauschs unterhalten. Es handelt sich dabei zudem um Beziehungen, die sich sowohl von den in der Regel anonymen Marktbeziehungen als auch von hierarchischen, auf Über- und Unterordnung beruhenden Beziehungen unterscheiden (Schubert 1998, S. 418).

## Übersicht 17

Untersuchte Organisationsformen des innovationsrelevanten generationsübergreifenden Wissenstransfers im Überblick

*Erstens*

Name/Bezeichnung (Kürzel)	Bundesarbeitsgemeinschaft "Alt hilft Jung" und ihre 15 selbständigen Gliederungen (AHJ)
Rechtsform/Organisationsform	15 selbständige, unabhängige Vereine (2002) in größeren Städten des Bundesgebiets, darunter in NBL; Bundesarbeitsgemeinschaft als "Förderer der Idee, Mittler zwischen den Vereinen und mit übergeordneten Kommunikationsaufgaben", Sitz: Bonn
Gründungs-/Organisationsdaten	1986 in Bonn (unter diesem Namen)/ 1986: Arbeitsgemeinschaft zwischen diesem und weiteren 6 Vereinen/ 1993 ff.: Vertrag zwischen AHJ und dem Land Sachsen-Anhalt/ 1999: Bundesarbeitsgemeinschaft AHJ e. V.
"Mitgliedschaft"	Ca. 600 Wirtschaftssenioren (Fach- und Führungskräfte), die sich im aktiven Ruhestand befinden
Partner	Partner im Patenschaftsmodell der deutschen Ausgleichsbank DtA Deutsche/Industrie- und Handelstag DIHT/Business Angels Netzwerk Deutschland BAND/Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenverbände/Forum Berufsbildung e. V. Berlin/Die Bundes AG hält Kontakt zu Bundes- und Landesbehörden sowie zu EU-Kommissionen.
Hauptsächliches Wirkungsfeld	"Wirtschaftssenioren" fördern unternehmerisches Denken und Handeln. In den NBL Mithilfe beim Aufbau eines neuen Mittelstands im Kontext der staatlich-gesellschaftlichen Mittelstandförderung durch ehrenamtliche Beratung von Existenzgründern, von KMU in Nöten und von KMU bei der Lösung von Entwicklungsaufgaben.
Quelle	Siems 2002

---

*Zweitens*

Name/Bezeichnung (Kürzel)	<i>Business Angels Netzwerk Deutschland – Initiative für innovative und technologieorientierte Gründer (BAND) e. V.</i>
Rechtsform/Organisationsform	Band e.V. (Sitz Essen) und ca. 30-40 regionale Business Angels Netzwerke, davon bezeichnen sich 42 % als Initiative, 38 % sind als Verein organisiert, 17 % als GmbH. In den NBL gibt es Netzwerke in Berlin, Dresden, Leipzig, Erfurt.
Gründungs-/Organisationsdaten	1998 BAND e.V./80% der regionalen Business Angels Netzwerke wurden zwischen 1998 und 2000 gegründet/2001: erste bundesweite Befragung aller Business Angels Netzwerke 2001: 1. bundesweites Treffen der deutschen Business Angels Netzwerke
“Mitgliedschaft”	Ca. 735 Angels sind in den Netzwerken gelistet bzw. Mitglied, davon etwa 15 % Privatiere. Angels sind Privatpersonen (meist im Alter von 40 bis 60 Jahren), die fähig und willens sind, Risikokapital und Know-how für junge innovative Firmen bereitzustellen.
Partner	U. a. die öffentlich-rechtliche Spezialbank KfW, AHJ/ Deutsche Börse AG/ eine Vielzahl von Sponsoren aus Wirtschaft und Gesellschaft
Hauptsächliches Wirkungsfeld	“Dienstleister am Markt des informellen Beteiligungskapitals”. Privatpersonen fördern als “Business Angels” junge und vielversprechende innovative Unternehmen durch Bereitstellung von Risikokapital, Know-how und mit ihren Verbindungen. Sie sind finanziell im doppelten Sinne am Erfolg eines vielversprechenden Unternehmens beteiligt. Im Unterschied zu erstens handelt es sich zudem um private Gründerunterstützung nach anglo-amerikanischem Vorbild. Business Angels geben Erfahrungen weiter, das Dach-Netzwerk BAND selbst ist aber nicht beratend oder vermittelnd tätig.
Quelle	<a href="http://www.business-angels.de">http://www.business-angels.de</a> ; Band Newsletter 10/2001, S.2; Finance 10/2001; Stedler/Peters 2002

---

*Drittens*

Name/Bezeichnung (Kürzel)	<i>Senior-Experten-Service (SES)</i>
Rechtsform/Organisationsform	Gemeinnützige GmbH, weltweites Netz von 70 Repräsentanzen, 12 Verbindungs- und Kontaktbüros in Deutschland, darunter in Berlin, Dresden, Halle und Rostock, Zentrale in Bonn



Gründungs- /Organisationsdaten	1983, seit 1986 gemeinnützige GmbH (Gesellschafter sind der DIHT/der BDI/ Carl Duisberg Förderkreis und der ZDH)/ bis 1989/90 vornehmlich in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig, seit 1990 auch in Osteuropa und im Bundesgebiet
“Mitgliedschaft”	Mehr als 5 400 registrierte Senioren-Experten im Expertenregister erfasst.
Partner	U. a. Bundesregierung/Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenverbände
Hauptsächliches Wirkungsfeld:	“Dienst der deutschen Wirtschaft”. Der SES fördert mit pensionierten Senior-Experten selbstlos und ehrenamtlich die berufliche Ausbildung, Fortbildung, Qualifizierung von Fach- und Führungskräften im Aus- und Inland, meist in Verbindung mit der Lösung praktischer Probleme.
Quelle	<a href="http://www.ses-bonn.de">http://www.ses-bonn.de</a>

#### *Viertens*

Name/Bezeichnung (Kürzel)	<i>Wirtschaftspaten der Dt. Ausgleichsbank</i> (DtA-Paten) und der IHK (DIHK-Paten)
Rechtsform/Organisationsform	Die DtA ist ein Förderinstitut des Bundes für den unternehmerischen Mittelstand. Sie bietet Finanzierung und Beratung aus einer Hand mit Niederlassungen in Bonn, Berlin und Brüssel.
Gründungs- /Organisationsdaten	Seit 1986: Deutsche Ausgleichsbank (Vorläufer 1950), die seit 1990 Existenzgründungen, KMU in Ostdeutschland, Osteuropa und Entwicklungsländern fördert. Für junge Unternehmen in den NBL entwickelte die DtA-Beratungsagentur ein neues Angebot – die DtA/DIHK Wirtschaftspaten (1997). Wirtschaftspaten sind bei der DtA erfasste ehrenamtlich tätige Manager/Experten/Führungskräfte
“Mitgliedschaft”	Nur für NBL: 450 gelistete Paten (2002) Übernahme von ca. 1000 neuen Firmenpatenschaften im Jahr 2001
Partner	Strategische Allianzen mit Landesförderinstituten/Partnerschaft u. a. mit AHJ/Sponsor, Partner von BAND
Hauptsächliches Wirkungsfeld	Zielkatalog von Wirtschaftspaten: Überlebenshilfe für Firmen/Nachfolgeregelung/Kapazitätserweiterung, Innovationsförderung, Eroberung von Exportmärkten
Quelle	<a href="http://www.dta.de">http://www.dta.de</a> ; DtA-Geschäftsbericht 2001, S. 16

---

*Fünftens*

Name/Bezeichnung (Kürzel)	<i>Wissensbörsen (WB)</i>
Rechtsform/Organisationsform	Bundesarbeitsgemeinschaft (Sekretariat in Blankenheim) als Dachverband der ca. 120 (2002) selbständigen Wissensbörsen, davon 14 (1995) in NBL. Träger der Wissensbörsen sind Vereine, Wohlfahrtsverbände, Seniorenbüros, Kommunen.
Gründungs- /Organisationsdaten	(1980) 1987 in (West-) Berlin Bildung der Bundesarbeitsgemeinschaft /1992: 24; 1995: 103; 2002: 120 Wissensbörsen
“Mitgliedschaft” (Nutzer/Anbieter)	1995 ca. 880 ehrenamtliche Mitarbeiter, davon 2/3 weiblich. Durchschnittsalter 57,6 Jahre. Altersstruktur der Nutzer der Börsen: 8-40 Jahre            21 % 41-65 Jahre           67 % älter als 66 Jahre   13 %
Partner	Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenverbände/ Kommunen, Wohlfahrtsverbände/ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ Landesregierungen/ Bosch-Stiftung/ Microsoft GmbH Deutschland
Hauptsächliches Wirkungsfeld	Austausch individuell unterschiedlicher Fähigkeiten und Kompetenzen/ Seniorenorganisation mit generationsübergreifendem Ansatz, Arbeitsfelder: Erfahrungswissen, Kompetenzen Älterer wie Jüngerer zugänglich machen/ Weitergabe subjektiver Geschichte/ Zusammenführen von Menschen mit speziellen Interessen/ soziale Kontakte herstellen/ Vermittlung von Dienstleistungen (“Leih-Oma”, Kinderbetreuung, Hilfe beim Schriftverkehr/Tierbetreuung)
Quelle:	vgl. <a href="http://www.bagsode/722/bagwiboe.htm">http://www.bagsode/722/bagwiboe.htm</a> ; Salentin u. a. o. J.; Salentin o. J.

---

Bei einer Zusammenschau der Gründungs- und Organisationsdaten (vgl. Übersicht 17) fällt auf, dass die meisten der aufgeführten Zusammenschlüsse in den 1980er Jahren entstanden sind und in den 1990er Jahren jeweils wichtige Weichenstellungen erfolgten. Diese auffällige Übereinstimmung in Gründungszeiträumen bzw. Zeiten organisationsinterner Entscheidungen lässt sich erklären, wenn man sie als Antworten auf drei Herausforderungen bzw. Entwicklungen fasst:

1. Soweit es sich um Zusammenschlüsse von Senioren handelt, drückt sich in den Gründungen der 1980er Jahre der “Strukturwandel des Alter(n)s” aus (vgl. Einleitung und Kapitel 2) – Senioren (zunächst und vor allem in Groß- und Mittelstädten des Bundesgebiets) organisieren sich in neuer

- Weise selbst und entscheiden sich für einen "aktiven", "produktiven" Ruhestand" (Tews 1990);
2. Der Beitritt der DDR, die deutsche Vereinigung führt in den 1990er Jahren nicht nur zu einer räumlichen Ausweitung des bisherigen Operationsgebiets der hier interessierenden Organisationen, sondern löst(e) auch organisationsinterne Innovationen, Anpassungen an andere Organisationsumwelten aus. Auch aus diesem Grunde sind die 1990er Jahre Zeiten organisationsinterner Weichenstellungen.
  3. Zumindest drei der hier aufgeführten Assoziationen sind explizit programmatisch darauf aus, unternehmerisches Denken und Handeln zu entwickeln, zu sichern und zu fördern. Eingelassen in einen "neoliberalen Strategiewechsel in der Wirtschaftspolitik" der Bundesrepublik seit 1982 (Czada 1992, S. 477) sowie in entsprechende Förderkulissen gründet die Rede von der "Neuen Kultur der Selbständigkeit" im Umbau des Produktionsmodells von Betrieben und Unternehmen. Die Richtung dieses Umbaus schließt zum einen ein, dass abhängig Beschäftigte unternehmerische Denk- und Verhaltensweisen ausbilden. Zum anderen aber sind unter dem Einfluss globaler Marktzusammenhänge sowohl die Chancen als auch die Zwänge gewachsen, die "Kapitalisteneigenschaft" zu sozialisieren (Zielcke 1996). In den neuen Bundesländern stand zudem die Genese neuer privatwirtschaftlicher ökonomischer Akteure auf der Tagesordnung der Systemtransformation (Thomas 1997).

Die Zahlenangaben über die bundesweite "Mitgliedschaft" in der Übersicht 17 beziehen sich sowohl auf Vereinsmitglieder als auch auf gelistete, registrierte Mitgliedschaften in nicht-vereinsförmigen Zusammenschlüssen. Wenn man die Angaben addiert, so engagieren sich in den aufgeführten Organisationen bundesweit insgesamt nicht mehr als etwa 10.000 Personen. Das bundesweit bestehende Potenzial wird indes weit höher angesetzt. So geht man bei Alt hilft Jung, gestützt auf empirische Studien zum Ehrenamt davon aus, dass zwar etwa 82 Prozent der "Manager" (als Kürzel für Fach- und Führungskräfte) im Ruhestand aus verschiedensten Gründen andere Prioritäten setzen, immerhin aber für 18 Prozent der pensionierten Manager ein Engagement als Wirtschaftssenior subjektiv vorstellbar wäre. Im Umfeld von BAND rechnet man bundesweit mit 200 000 potentiellen Business Angels (BAND Business Angels Netzwerk Deutschland Newsletter 10/2001). Weitaus größer als der reale Organisationsgrad ist auch das Potenzial an Senior-Experten in der Bundesrepublik, auf das sich der SES stützen könnte.

Doch ist es nicht nur so, dass die Organisationen nur einen Bruchteil ihres jeweiligen bundesweiten Potenzials tatsächlich auszuschöpfen vermögen – bezogen auf ihren Anteil an der Gesamtbevölkerung sind zudem die neuen Län-

der (mit Berlin) in allen aufgeführten Organisationen unter den Mitgliedern personell schwächer vertreten als die Altländer.

Bei AHJ kommen weniger als 20 Prozent der Mitglieder aus Ostdeutschland. Neun Prozent der Business Angels leben im Osten des Bundesgebietes. 14 von 103 Wissensbörsen operierten in den neuen (im Jahre 1995) Bundesländern. Es spricht einiges dafür, dass auch beim SES Ostdeutsche quantitativ unterrepräsentiert sind. Auf der Basis einer Liste, die die Gesamtheit der beim SES allein in der Region Berlin-Brandenburg (!) registrierten Senior Experten erfasst (Stand vom 01.10.2002), lässt sich in etwa der Anteil der Senior-Experten, die zwischen 1961 und 1989 in der DDR gelebt haben, in grober Näherung einkreisen. Während sonst im Rahmen dieser Studie das Land Berlin als ostdeutsches Bundesland klassifiziert wird, wurde diese Zuordnung in diesem Falle ausnahmsweise aufgegeben. Von 279 registrierten Senior-Experten sind 92 (33 Prozent) Ostdeutsche im Sinne des herangezogenen Kriteriums.

Zu dieser Angabe sind zwei Anmerkungen zu machen. Zum einen ist Berlin-Brandenburg eine Region, in der Personen, die zwischen 1961 und 1989 in der DDR gelebt haben, in der Mehrheit sind. Obwohl das der Fall ist, rekrutiert sich nur ein Drittel der Senior-Experten dieser Region aus Ostdeutschen. Zum anderen ist die Prozentangabe als auf Indizien (erlernter und ausgeübter Beruf, letzte Firma; Angaben zu Wirtschaftszweigen und Tätigkeitsbereichen, berufliche Funktionen, Berufserfahrungen in Schlagworten, Fremdsprachenkenntnisse und bisherige Auslandserfahrungen) gestützter Richtwert zu nehmen. Denn für die organisationsinterne Statistik beim SES ist die sozial-geographische Herkunft der Senior-Experten keine relevante Größe.

Die aufgeführten Relationen zwischen Ost und West in der Mitgliedschaft verweisen insgesamt auf die Existenz spezieller Barrieren in den neuen Bundesländern, sich in einer der aufgeführten Organisationen zu engagieren.

Rekrutiert sich die Mitgliedschaft des Senior-Experten-Service, von Alt hilft Jung und der bei der Deutschen Ausgleichsbank gelisteten Wirtschaftspaten aus Fach- und Führungskräften im Ruhestand, so haben wir es bei BAND und auch bei den Wissensbörsen mit einer anderen Sozialstruktur zu tun. Die Wissensbörsen sind zwar eine Seniorenorganisation mit generationsübergreifendem Ansatz, doch betätigen sich in ihnen vor allem "Junge Alte" (und Jüngere), die für ein breites Spektrum von Bildungs- und Ausbildungsabschlüssen, Tätigkeiten und Qualifikationsmerkmalen stehen. BAND ist hingegen keine Seniorenorganisation. Nach vorliegenden Recherchen sind 55 Prozent der Business Angels in der Geschäftsleitung des eigenen Unternehmens und 18 Prozent in der Geschäftsleitung eines fremden Unternehmens tätig; 15 Prozent gaben an, Privatier zu sein (Stedler/Peters 2002, S. 5).

Während die ehrenamtlichen Mitarbeiter und auch die Interessenten der Wissensbörsen zu Zweidritteln weiblich sind, engagieren sich in allen anderen aufgeführten Zusammenschlüssen fast ausschließlich Männer (der Anteil der Frauen beträgt 2,4 Prozent bei BAND, 6,7 Prozent beim SES, unter zehn Prozent bei den DtA-Wirtschaftspaten). Sind die Wissensbörsen auch in Kleinstädten und im ländlichen Raum (z. B. Teltow, Rathenow, Sternberg) präsent, so sind Groß- und mittlere Städte die Operationsbasen der anderen Organisationen.

Alle Organisationen kooperieren dauerhaft oder doch zumindest zeitweise mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft. Auffällig sind auch die untereinander bestehenden Vernetzungen.

In der Zusammenschau der Wirkungsfelder (vgl. Übersicht 17, S. 168) wird bei allen Unterschieden ein gemeinsamer Nenner erkennbar: die aufgeführten Organisationen verbindet, dass sie generationenübergreifend Erfahrungen, Kompetenzen und auch Ressourcen weitergeben. Während vier Organisationen auf die *ökonomische Verwertbarkeit des Transferierten* abheben und sich dabei primär oder auch auf dem Feld der Mittelstands- bzw. Wirtschaftsförderung bewegen, ist dieser Aspekt für die Wissensbörsen eher sekundär, beiläufig. Dennoch werden auch von den Wissens-, Tätigkeits- und Kontaktbörsen teils ökonomisch, teils für die berufliche Entwicklung zu Buche schlagende Leistungen mit erbracht.

Von mittelbarer ökonomischer Bedeutung sind beispielsweise über die Börsen vermittelte „Leihomas“ oder Hilfeleistungen im Alltag (bei der Renovierung oder im Garten) oder in besonderen Situationen („Mein Beistell-Kohle-Herd qualmt in immer kürzeren Abständen“./ „Architektin i. R. berät bei der Planung von Neu- oder Umbauten“.). Wie die Wissensbörsen an der Weitergabe an Know-how, darunter beruflich nutzbarer Kompetenzen beteiligt sind, scheint in folgenden Angeboten bzw. Nachfragen auf: „Schule sucht Mitarbeiter für Projektwoche mit Schülern im handwerklich/künstlerischen Bereich“./ „Bin bereit, meine langjährigen Erfahrungen als Brunnenbauer i. R. weiterzugeben“./ „Student der Mineralogie sucht Vorruehändler/Rentner, der mir das Schleifen von Mineralien oder Edelsteinen beibringt“./ „Wer würde gerne in einem Archiv mitarbeiten? Kenntnisse in der Sütterlin-Schrift sollten vorhanden sein“./ „Stellmacher gibt seine Kenntnisse weiter und sucht Raum, wo er seine Maschinen aufstellen kann“ (Salentin o. J., S. 25 f., S. 33). „Vor einiger Zeit rief eine junge Italienerin bei der Lernbörse an. Sie erzählte, dass sie in einem Kindergarten arbeite und wolle deshalb ihre deutsche Aussprache verbessern. Sie hatte Glück, denn im Karteikasten fanden wir ein entsprechendes Angebot (einer ehemaligen Schauspielerin).“ (Salentin u. a. o. J., S. 7).

Organisationen im “sozialen Umfeld” wie die Wissensbörsen sind offenbar unter anderem in die Weitergabe mehr oder weniger “traditioneller” handwerklicher Techniken an nachfolgende Generationen involviert. Deren Übernahme und Rekombination könnte immerhin auch zu ökonomisch wertbaren Neuerungen führen.

Wenngleich alle Organisationen Erfahrungen, Kompetenzen und Know-how weitergeben, so unterscheiden sich die *Modalitäten der Weitergabe wie auch die Adressaten des Wissenstransfers* und die vorausgesetzten Eigenschaften der Experten. Die Anbieter und Nutzer der Wissensbörsen, die Wirtschaftsenioren von Alt hilft Jung, die Wirtschaftspaten der Deutschen Ausgleichsbank und die Senior-Experten des SES sind auf *ehrenamtlicher Basis* tätig. Ihre Leistungen sind *für die Nutzer kostenlos* (im Falle der Wissensbörsen) bzw. im Vergleich zu den Diensten professioneller Unternehmensberatungen relativ gering.

So wird in Sachsen-Anhalt seit 1999 von den von Alt hilft Jung Beratenen eine Eigenbeteiligung erhoben. Sie beträgt für Existenzgründungen 40,00 € und für Existenzsicherungen 65,00 € pro Tag und Berater (Fischer 2002, S. 1). Zuvor waren die Dienste von Alt hilft Jung für die Ratsuchenden unentgeltlich. Auf einer annähernd ähnlichen, aber kostenintensiveren Basis agieren die Wirtschaftspaten und Senior-Experten. Für den Einsatz von ehrenamtlich tätigen Senior-Experten hat der Auftraggeber Kosten am Einsatzort (Unterkunft und Verpflegung), Reisekosten und Projektbearbeitungskosten für die Auswahl, Suche der Experten und Bearbeitung des Einsatzes zu übernehmen. Die Projektbearbeitungskosten liegen für Auslandseinsätze bei 3.200 € bzw. 4.100 € (3-6 Monate), im Inland werden bei mehr als 13 Einsatztagen 1.500 € erhoben. Sofern der Auftraggeber dazu nicht in der Lage ist, können unter bestimmten Voraussetzungen öffentliche Mittel eingesetzt werden (vgl. Sie brauchen einen Senior-Experten? o. J.).

Die Senior-Experten sind vorwiegend bei kleinen und mittleren Unternehmen im In- und Ausland tätig, leisten aber auch für Institutionen und Organisationen Hilfe zur Selbsthilfe. Entscheidende Kriterien für die Annahme einer “Einsatzanforderung” sind, dass dadurch die Qualifikation des örtlichen Personals erhöht, Produktivität, Effektivität und der Umweltschutz verbessert, Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert werden. Ausschlussgründe sind Einsätze in der Rüstung sowie im Bereich der Hochtechnologie, die unerlaubte Weitergabe von geschütztem Wissen und Vorhaben, die auf die Besetzung von Linienfunktionen mit Senior-Experten zielen. Da der SES ursprünglich als Dienst der deutschen Wirtschaft für das Ausland konzipiert worden ist, werden Senior Experten mit sehr allgemeinen und komplexen wie sehr speziellen Kompetenzen registriert. Wichtig sind Auslandserfahrungen



gen, Fremdsprachenkenntnisse und das Vermögen sowie die Bereitschaft, unter ungewöhnlichen Bedingungen zu agieren.

Wirtschaftssenoren von Alt hilft Jung und Wirtschaftspaten sind hingegen in erster Linie *Unternehmer bzw. unternehmerisch denkende Führungskräfte*. Darin sowie in dem Vermögen ein solches Denken und Handeln zu vermitteln, gründet ihr Expertenstatus. Sie beraten Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit, aus bestehenden Betrieben oder Ausbildungsstätten, sie helfen KMU in Nöten oder bei besonderen Entwicklungsproblemen und -aufgaben (von der Existenzsicherung über Unternehmensübergaben bis zur Innovationsförderung und Markterschließung). In den neuen Ländern liegt dabei ein starker Akzent auf der Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Know-how. Sie dürfen indes nicht in Steuer- und Rechtsfragen aktiv werden.

Wieder anders ist der Expertenstatus bei den Wissensbörsen definiert:

“Das Motto der Wissensbörse ‘Jeder Mensch hat Wissen’ motiviert die Teilnehmer..., ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten etc. in die Wissensbörse für ‘Jung und Alt’ einzubringen” (Salentin u. a. o. J., S. 15).

Agieren Senior-Experten, Wirtschaftssenoren und Wirtschaftspaten ehrenamtlich und selbstlos, so sind Business Angels Menschen mit der Bereitschaft, ihre Erfahrungen und eigenes Kapital in Unternehmensgründungen einzubringen. Sie sind mithin an einer entsprechenden Rendite orientiert. Durchschnittlich entfallen auf jeden Business Angel neun Anfragen/Angebote kapitalsuchender Unternehmen pro Jahr. Von diesen angebotenen Beteiligungen gehen die Business Angels ein bis zwei ein. Damit liegt die durchschnittliche Ablehnungsquote bei rund 84 Prozent (Stedler/Peters 2002, S. 2). Eine Chance haben bei den Business Angels nur solche Unternehmen, die ein überdurchschnittliches Wachstum erwarten lassen, eine innovative Idee haben und ein überzeugendes Managementteam vorweisen können. Dennoch haben auch die deutschen Business Angels Netzwerke Standards ihres Engagements definiert:

“Nur wer sowohl über Kapital als auch Know-how verfügt und dieses einbringen will, darf sich Business Angel nennen, nur wer zusichert, sich auf Minderheitenbeteiligungen zu beschränken, wird in den Netzwerken zugelassen”. (Business Angels Netzwerke im Steilflug 30.08.2001)

Während Alt hilft Jung oder das Patenprogramm der Deutschen Ausgleichsbank (in anderer Weise der SES) in den *Kontext der staatlich-öffentlichen Wirtschafts- und Unternehmensförderung* eingetaktet sind, stehen die Business Angels gleichsam für das *Gegenmodell der “privaten Gründerunter-*



*stützung*“. Allerdings handelt es sich dabei um eine eher idealtypische Gegenüberstellung: 47 Prozent der Netzwerke von BAND finanzieren sich durch öffentliche Fördergelder, nur 28 Prozent über Mitgliedsbeiträge, 14 Prozent aus dem Etat der Industrie und Handelskammern (Business Angels Netzwerke im Steilflug 30.08.2001).

Die hier interessierenden Organisationen des sozialen Umfelds verfügen über gemeinsame Schnittstellen. Dabei heben sich sowohl die Wissensbörsen als auch BAND durch gewisse Alleinstellungsmerkmale von anderen in mancher Hinsicht ab. Funktionale Äquivalenz besteht zwischen Alt hilft Jung und dem Patenprogramm der Deutschen Ausgleichsbank.

Soweit Innovationspotenziale *nicht mehr erwerbstätiger Äterer* thematisiert, selbstbewusst geltend gemacht, über institutionalisierte Formen kultiviert und in nennenswertem Maße genutzt werden, geschieht dies noch am ehesten im Hinblick auf die Innovationspotenziale von Fach- und Führungskräften im Ruhestand.

Sicher unterscheiden sich Fach und Führungskräfte im Ruhestand in einer Reihe von Merkmalen (Qualifikation, Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit, Regel- und Institutionenwissen, Beziehungen, Sinnstützen, Selbstorganisationsfähigkeit, wirtschaftliche Unabhängigkeit im Alter bzw. soziale Abgesichertheit) von anderen Kategorien Äterer (etwa Nutzern von Wissensbörsen), die ein derartiges ehrenamtliches Engagement begünstigen.

Dennoch engagiert sich nur ein Bruchteil von ihnen in den aufgeführten Organisationen. Dabei besteht in den neuen Ländern im Allgemeinen ein noch schwächeres Übersetzungsverhältnis zwischen dem Organisationsgrad von pensionierten Fach- und Führungskräften in den interessierenden Assoziationen und dem gegebenen Potenzial. Unsere Befunde decken sich in dieser Hinsicht mit jenen, die der allgemeine Ost-West-Vergleich auf der Basis der Repräsentativerhebung zum Freiwilligen Engagement in Deutschland" erbrachte (Picot 2001; Braun/Klages 2001). Allerdings stellt sich die Lage beim SES etwas anders dar als bei anderen Seniorenorganisationen von Fach- und Führungskräften im Ruhestand. Die Anzahl der Personen, die sich beim SES melden und als Senior-Experten registrieren lassen wollen, ist in Ost und West größer als die Zahl der tatsächlich erfassten Senior-Experten. Ob Senioren als Senior-Experten gelistet und im Pool der Experten weiter geführt werden, ist abhängig davon, dass die von ihnen erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen *nachgefragt* werden (siehe dazu 3.4; <http://www.ses-bonn.de>). Mithin steigen die Chancen für die Kultivierung und Nutzung von Innovationspotenzialen Äterer (über den SES hinaus), wenn es gelingt, die Nachfrage danach zu stimulieren.

Zu den überregional wirksamen Gründen, die einem Engagement entgegenstehen, gehören: Gesundheitszustand, anders gesetzte individuelle Prioritäten für den Ruhestand, familiäre und andere Belastungen, Mangel an Gelegenheit (Infrastrukturen), sich wohnortnah einzubringen, keine oder geringe Nachfrage nach jenen Kompetenzen, über die man verfügt, Zweifel an der Pass- und Anschlussfähigkeit des je eigenen Wissens bzw. Mangel an materiellen bzw. finanziellen Ressourcen, Kosten-Nutzenerwägungen (z. B. zu hohe, nicht erstattungsfähige Selbstkosten für das ehrenamtliche Engagement bzw. als zu hoch empfundene Anforderungen an die territoriale Mobilität), von Behörden errichtete Hürden.

In diesem Sinne gibt es in den neuen Ländern spezielle Barrieren bzw. spezifische Färbungen bundesweit zu Buche schlagender Hinderungsgründe für Personen, sich für die Weitergabe von wirtschafts- und innovationsrelevanten Kompetenzen und Erfahrungen an Jüngere gemeinschaftlich zu engagieren und zu organisieren. Die Reihenfolge der Nennung von Barrieren ist nicht unbedingt als Rangfolge zu verstehen.

*1. Wirtschaftssenioren, Wirtschaftspaten und Business Angels orientieren sich an den Imperativen unternehmerischen Denkens und Handelns. Manager im Rentenalter mit dezidiert marktwirtschaftlichen Erfahrungen sind in den neuen Ländern objektiv dünner gesät.*

Einer unserer Gesprächspartner dramatisiert sicher die Leitdifferenzen zwischen alten und neuen Bundesländern in dieser Hinsicht (bezogen auf Alt hilft Jung), aber sie sind für ihn evident:

*“Unser großes Problem... in den neuen Bundesländern – mit Ausnahme von Sachsen-Anhalt... – ist, dass es die Leute, die wir als Berater brauchen, überhaupt nicht gibt. Der Beratungsbedarf ist zu 90 Prozent betriebswirtschaftlicher Natur. Viele kommen auch her, um Aufträge zu bekommen, was wir natürlich nicht machen können. Die Leute, die heute hier arbeitslos sind, sind meist keine Betriebsinhaber, so wie ich. Sie kennen meist nur Betriebswirtschaft aus DDR-Zeiten, sind aber 1993/94 meist aus dem Erwerbsleben ausgeschieden. Aber die haben den Anschluss verloren, sie haben keine Marktwirtschaft miterlebt. Die können niemand etwas über Marketing erzählen. Und dann gibt es eine zweite Kategorie von älteren Herren (Hauptmechaniker, Hauptenergetiker, Arbeitsschutzingenieure...), für deren Wissen kein Bedarf besteht... Ganz anders ist die Situation in den alten Bundesländern. Dort sind viele Senioren mit marktwirtschaftlichem Know-how im Pool erfasst. Sie sind von ihren Renten und Pensionen her gut ausgestattet und ihre Häuser meist abbezahlt. Hinzu kommt, dass frühe Pensionierung der Männer bei jüngeren, nichtarbeitenden Partnerinnen oft eine häusliche angespannte Situation schafft (‘‘die Männer gehen ihren Frauen auf den Docht’’), was wiederum ehrenamtliches Engagement der Männer im Verein AHJ zusätzlich stimuliert“.*

*2. Kapitalmangel reduziert aktuell und perspektivisch die Zahl der Business Angels in den neuen Ländern.*

Den Business Angel zeichnet neben Know-how aus, dass er über einsetzbares ökonomisches Kapital verfügt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Business Angels vor allem im Westen und Süden des Bundesgebiets zu finden sind und nur neun Prozent von ihnen im Osten (inklusive Berlin) leben.

*3. Das Problem der sich öffnenden und schließenden Zeitfenster, der Verfallszeit, der Erosion, der Anschlussfähigkeit von Berufsqualifikationen, Berufserfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in einer Transformationsgesellschaft.*

Wenn es darum geht, Innovationspotenziale von potentiellen und aktiven Wirtschaftssenioren im sozialen Umfeld zu bewahren und für die regionale Wirtschaft zu nutzen, ist es zunächst von einiger Bedeutung, dass hierfür generell Zeitfenster bestehen: Bei Alt hilft Jung wird die Dauer des Engagements im günstigen Falle mit fünf bis zehn Jahren angesetzt. Jenseits dieser Zeitspanne beginnt sich der körperliche Abbau auszuwirken. (Aussagen aus Interview)

Die Angehörigen der heutigen "Generation" von Fach- und Führungskräften im Ruhestand sind zu verschiedenen Zeiten zwischen 1989 und der zweiten Hälfte der 1990er Jahre verrentet worden. Sie unterscheiden sich unter anderem darin, ob sie einen Teil ihres aktiven Erwerbslebens unter den neuen Bedingungen geleistet haben oder nicht. Das Fehlen oder Vorhandensein entsprechender Erfahrungen tangiert zumindest partiell das je eigene Selbstbewusstsein über die Tragfähigkeit weitergebbarer Kompetenzen.

So wichtig Regel- und Institutionen-Wissen für Innovationsprozesse sein mag: ein unter DDR-Bedingungen erworbenes Regel- und Institutionen-Wissen erweist sich in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft von allenfalls begrenztem Wert und eher bedingter Anschlussfähigkeit. Die Systemtransformation tangiert(e) auch die Existenz, Qualität, Belastbarkeit, Dichte und Tragfähigkeit einst bestehender Netzwerke und Bindungen.

Ein nicht unbeträchtlicher Teil der pensionierten Fachkräfte hat spezialisierte Funktionen in Kombinat (z. B. für Arbeitsschutz, Qualitätskontrolle usw.) ausgeübt. Für Know-how dieser Art haben die Klein- und Kleinstbetriebe in den neuen Ländern keinen direkten, unmittelbaren Bedarf. Sie haben entweder ganz andere Probleme ("Überlebenskampf") oder großbetriebliche Problemlösungsansätze sind mit kleinbetrieblichen Strukturen nicht ohne weiteres kompatibel. Keinen Bedarf gibt es übrigens auch für Erfahrung-

gen und Kompetenzen, die in kleinbetrieblichen Gewerken (z. B. Buchdruck im traditionellen Sinne) akkumuliert worden sind, weil kleine Anbieter von Druckerzeugnissen heute auf anderen Grundlagen sich am Markt positionieren. Personen, die eigentlich bereit sind, sich als Wirtschaftssenioren zu engagieren, deren spezifische Qualifikationen aber nicht nachgefragt werden, ziehen sich zurück. (Aussagen aus Interview) Nur wenn sowohl die Organisationen sich auf die Lage mancher ihrer Mitglieder einstellen als auch die betreffenden Personen bereit sind, sich lernend am Beratungsbedarf zu orientieren, lassen sich die skizzierten Diskrepanzen zwischen subjektiv gegebenen Möglichkeiten zu beraten und dem nachgefragten Beratungsbedarf auflösen.

Die Unternehmen als potentielle Nutzer der Kompetenzen von Wirtschaftssenioren wie als Zielgruppen von Wirtschaftssenioren lassen sich von relativ klar definierten Annahmen über Verfallszeiten leiten: Wer länger als ein Jahr, maximal zwei Jahre seine berufliche Tätigkeit unterbrochen hat, gilt als jemand, der den Anschluss verloren hat. Aus dieser Perspektive scheint dann schon der Anschluss an wissenschaftlich-technische Entwicklungen, Standards fraglich. Fast schwerer noch wiegen Zweifel, ob Personen nach einer längeren beruflichen Auszeit bereit und in der Lage sind, sich den Herausforderungen und Verhaltenszumutungen des marktwirtschaftlichen Anpassungsprozesses zu stellen (Koch/Woderich 2002). Die in der "Wirtschaft" leitenden Annahmen von Verfallszeiten beziehen sich zwar in erster Linie auf Erwerbstätige bzw. Arbeitslose, sie sind jedoch auch im lebensweltlichen Horizont von Personen im Rentenalter präsent, deren Berufs- bzw. Erwerbsbiographie fast ausschließlich in der DDR verlief.

Zudem hat der öffentliche Diskurs über Führungsvermögen, intellektuelle Fähigkeiten, Ignoranz, (In)Kompetenz und Charakter von Führungskräften mit einer DDR-Berufsbiographie (vgl. paradigmatisch Propp 1990, Baring 1991, Myritz 1992, Biedenkopf 1994 a, b, Klinger 1994, Glotz/Ladensack 1996) die Bereitschaft potentieller Wirtschaftssenioren aus diesem Kreis mit beeinflusst, wengleich regional und individuell in recht unterschiedlicher, auch in gegensätzlicher Weise.

Umgekehrt lässt sich auf der Basis unserer Untersuchungen im Feld festhalten: Pensionierten Fach- und Führungskräften bietet sich vor allem dann eine Chance, ihre wirtschaftsrelevanten (!) Innovationspotenziale zu erhalten, zu entwickeln und einzubringen, wenn

- sie sich ihrer erworbenen Kompetenzen sehr sicher und in der Lage sind, sie zu veränderten Anforderungen in Beziehung zu setzen und/oder

- sie einen Teil ihres aktiven Erwerbslebens unter den neuen Bedingungen geleistet haben
- sie sich im Rahmen intermediärer Organisationen als “Wirtschaftssenoren”, “Wirtschaftspaten” oder “Senior-Experten” betätigen.

Denn ihre Potenziale werden in jenen intermediären Organisationen kultiviert und über diese für die (regionale) Wirtschaft auf dem Wege des intergenerationellen Wissenstransfers produktiv gemacht.

#### *4. Unbewältigte Wendeprobleme*

In den neuen Ländern spielt(e) zumindest zeitweise bei Versuchen der Netzwerk-geleiteten Gewinnung von potentiellen Wirtschaftssenoren ein ablehnendes Argument eine Rolle, für das es in den Altländern keine Parallele gibt: *“Bevor ich mich (erneut) engagiere, muss ich erst mal vierzig Jahre DDR aufarbeiten”*. (Aussagen aus Interview)

In dieser Äußerung klingen zwei unterschiedlich motivierte Absagen an. Zum einen die Haltung, vor einem erneuten Engagement, eine Schon- oder auch Schamfrist einhalten zu müssen. Ohne eine solche Frist scheint eine Betätigung als Wirtschaftssenior den Trägern dieser Haltung subjektiv nicht möglich zu sein. Zum anderen hebt die zitierte Position auf ein ganz anderes Koordinatensystem, auf einen anderen Erfahrungszusammenhang ab. In diesen Fällen sind nicht so sehr vierzig Jahre DDR zu verarbeiten, stehen einem Engagement entgegen, sondern die Jahre der Wende und Transformation bis zur Verrentung: Statusverlust, Verlust an sozialer Anerkennung, Entwertung von Erfahrungen, Ausbildung und Qualifikation.

*5. Die Infrastruktur (Vereine, Träger, Anlaufstellen) für das Engagement von Wirtschaftssenoren ist zwar in den neuen Ländern grundsätzlich vorhanden, aber sie weist regional beträchtliche Unterschiede auf und ist insgesamt schwächer entwickelt. Daher ist es scheinbar eher zufällig, ob potentielle, aber in der Richtung ihres Engagements noch nicht festgelegte Personen Wirtschaftssenoren werden und auf Betätigungsmöglichkeiten für Wirtschaftssenoren stoßen.*

In Antworten unserer Gesprächspartner aus den neuen Ländern auf die Frage, *“Wie sind Sie selbst zu Alt hilft Jung gestoßen?”*, lassen sich drei interessante Muster des Zugangs abheben. Klar wird aber auch, dass der Weg aktiver Wirtschaftssenoren in das ehrenamtliche Engagement sich in unterschiedlicher Mischung auf Eigeninitiative wie die gezielte Ansprache und Werbung gründet:

*Fall 1: "Über ein Klassentreffen in München kurz nach der Wende. Ich hatte eine Firma gegründet und in diesem Zusammenhang ein paar Fragen an einen einstigen Klassenkameraden, der Textilunternehmer ist. Der verwies mich auf den Leiter der Niederlassung von Alt hilft Jung in Berlin. Ich trat 1992 als Ratsuchender an und wurde für den Verein gewonnen"*

... so einer unserer Gewährspersonen aus Berlin, der zum Zeitpunkt der Befragung (2002) 77 Jahre alt war und zu DDR-Zeiten leitende Funktionen im ökonomischen Management verschiedener Kombinate ausübte.

Im Fall 1 sind es personale Ost-West-Netze, die zur Mitgliedschaft im Verein Alt hilft Jung führen.

*Fall 2: "Eigentlich über die Gewerkschaftsarbeit. Ich komme aus der Magnetbandfabrik und war damals 61 Jahre alt (heute 2002 68 Jahre). Die IG Chemie wollte, dass wir etwas für die Rentner tun. Auf meine Initiative kam es zur Gründung eines Rentnerarbeitskreises. Und wir haben überlegt, was können wir alles tun – für Rentner. Dann wurden wir in Magdeburg vorstellig. Da gab es später dann einen Landesverband "Aktiv im Vorruhestand" (1993). Auch hier gehörte ich zu den Gründungsmitgliedern. Da hatten wir dann Kontakt zum Arbeitsministerium. Von da kam der Vorschlag, ob nicht die Älteren mit ihren Erfahrungen helfen könnten beim Aufbau eines neuen Mittelstands. Diesen Gedanken habe ich dann mit meinen Leuten diskutiert, die natürlich dazu auch bereit waren. Wir haben aber schnell gemerkt, dass Ältere mit einer rein technischen Qualifikation und Kompetenz nicht so gefragt waren. Gefragt war betriebswirtschaftliches Wissen, Institutionenwissen. Wir haben uns gesagt, dass wir Existenzgründern helfen können. Dabei war uns klar, dass wir selbst auch lernen müssen. Es gab auf unserer Seite unterschiedliche Voraussetzungen. Manche waren bis 1993 oder 1994 noch in Unternehmen tätig gewesen. Ich selbst war nach 1990 Geschäftsführer einer Beschäftigungsgesellschaft mit 800 Leuten und bin dann ausgeschieden. Aber vieles mussten wir noch lernen. Anfangs waren wir sieben, acht Personen. Und da wir in Gewerkschaftsfragen oft hier bei der URANIA tagten, haben wir dann hier auch unser Büro errichtet".*

Fall 2 steht für einen Zugang zum Verein Alt hilft Jung, dessen Bedingung und Folge ein gradueller Wandel in den Positionen funktionaler Eliten ist.

*Fall 3: Einstieg bei Alt hilft Jung über den SES. Der Gesprächspartner (2002 67 Jahre alt) war zu DDR-Zeiten Bauleiter beim Rat der Stadt einer Großstadt und gründete 1991 eine Reinigungsfirma (2002: 400 Beschäftigte), die er 2001 seinen Kindern übergab. "Ich war noch vor meinem Einstieg bei AHJ vor anderthalb Jahren Mitglied beim Senior-Experten-Service. Da mache ich auch heute noch mit. Dieser Verein ist aber fast ausschließlich in Entwicklungsländern tätig. Er hat etwa 40 Mitglieder. Da ich aktiv werden wollte, habe ich gedacht: Bauleiter gibt es wie Sand am Meer. Da wirst Du nie gebraucht. Darum bin ich auch vor anderthalb Jahren bei AHJ eingestiegen. 1991/92 hat es schon mal Ansätze gegeben. Zu der Zeit gab es massenhaft Fördermittel. Diese Zeiten sind vorbei. In Sachsen war das nur ganz kurze Zeit der Fall, wobei ich zu dieser Zeit nichts sagen kann. Zur Vorgeschichte habe ich keine Bezie-*



*hung. Vor eineinhalb Jahren ist der Verein von meinem Vorgänger ins Leben gerufen worden. Der Vorgänger hat das ca. ein Jahr mit mehr oder weniger Erfolg gemanagt und sich dann mit der Bundesarbeitsgemeinschaft in Bonn überworfen. Ich war zu diesem Zeitpunkt schon Mitglied. Ich habe mich dann bereit erklärt das zu machen, war äußerst fahrlässig von mir. Und dann kam vor kurzem doch eine Anfrage vom SES. Ich werde wahrscheinlich ab September ein halbes Jahr nach Tunesien gehen und dort helfen, eine Reinigungsfirma aufzubauen. Damit werde ich den Vereinsvorsitz von AHJ Sachsen abgeben”.*

Im Fall 3 ist die Mitgliedschaft im Verein Alt hilft Jung Ergebnis einer Art “Portfolio”-Strategie des Gesprächspartners.

*6. Zwar sind die Angehörigen der heutigen Generation von Fach- und Führungskräften selbst im Ruhestand sowie die Mehrzahl der heutigen Senioren in den neuen Ländern finanziell im Alter abgesichert. Dennoch spielt der Mangel an materiellen und finanziellen Ressourcen in den neuen (wie alten) Ländern für die Nutzung der Potenziale nicht mehr erwerbstätiger Älterer eine zunehmende Rolle.*

Die Finanzschwäche der Kommunen, der Kreise und die angespannte Situation der Landeshaushalte tangiert teils direkt, teils indirekt die Wirkungsmöglichkeiten der jeweiligen Träger der Wissensbörsen wie der Formen, im Rahmen derer Wirtschaftssenioren agieren. Sinken die Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln oder bleiben sie ganz aus, so steigen die nicht erstattungsfähigen Selbstkosten des ehrenamtlichen Engagements oder/und die zu fordernden Eigenbeteiligungen der Nutzer (Kosten und Finanzierungsquellen werden im Rahmen der Abschnitte zu den einzelnen Organisationen behandelt), müssen Abstriche an Leistungen oder der Infrastruktur gemacht werden. Dadurch verschlechtern sich nicht nur die Modalitäten (Attraktivität wie symbolische Gratifikationen) für die sich ehrenamtlich engagierenden Personen, die Erfahrungen und Kompetenzen weitergeben. Auch die Nutzer der Leistungen mancher (!) institutionalisierter Formen des intergenerationellen Wissenstransfers stoßen offenbar schon jetzt angesichts der abgeforderten Eigenbeteiligung an die Grenzen ihrer zahlungsfähigen Nachfrage (vgl. 3.3).

In den neuen Ländern wird von den Erwartungen her der berufliche Nutzen des ehrenamtlichen Engagements, sein möglicher Bezug zur Sphäre der Erwerbsarbeit höher gewichtet (Gensicke 2001, S. 77 f.). Für diese Erwartungsstruktur gibt es auch in der Untersuchungspopulation gewisse Entsprechungen, nämlich die Hoffnung, über die Betätigung als Wirtschaftssenioren einen angemessenen Job zu finden. Solche Erwartungen erfüllen sich jedoch nur selten.



*7. Angesichts der weitaus höheren Arbeitslosigkeit in den neuen Ländern wirken sich von Behörden errichtete Hürden aus – die primär die Erfahrung und Rationalität der alten Bundesländer spiegelnden Regularien des Arbeitsmarktes.*

Ältere arbeitslose Fach- und Führungskräfte sind einerseits auf dem Arbeitsmarkt in den neuen Ländern so gut wie chancenlos, bleiben aber andererseits den Richtlinien der Arbeitsämter unterworfen. Daher haben sie auch als Senior-Experten beim SES kaum Chancen, eingesetzt zu werden. (Aussagen aus Interview)

Alles in allem ist es in Grenzen durchaus möglich, den relativ kleinen Kreis der nicht mehr erwerbsfähigen Älteren zu erweitern, der auf ehrenamtlicher Basis ökonomisch zu Buche schlagendes Wissen und Erfahrungen in den neuen Ländern weitergibt. Die Ansatzpunkte dafür sind freilich von Organisation zu Organisation verschieden. Auch deshalb gilt es nun, die an das soziale Umfeld gebundenen institutionalisierten Formen des generationenübergreifenden, innovationsträchtigen Wissenstransfers im Einzelnen zu betrachten.

## **3.2 Vereine der Wirtschaftssenioren und das Agieren der Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung**

### **3.2.1 Profil(e), Organisationsgeschichte, Förderung – Herausforderungen**

Alt hilft Jung präsentiert sich im Jahr 2002 als Zusammenschluss von Wirtschaftsfachleuten aus Industrie, Handel, Banken, Handwerk, Wirtschaftsverbänden, die aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden sind und ihr Fachwissen, ihr Know-how, ihre Erfahrungen an die jüngere Generation weitergeben. Die Wirtschaftssenioren leisten Hilfe zur Selbsthilfe für Existenzgründer, kleine und mittlere Unternehmen. Ehrenamtlich, unbürokratisch, praxisnah und honorarfrei. Die Ratsuchenden übernehmen lediglich einen pauschalierten Ausgabensatz, der orts- und vereingebunden ist (<http://www.althilftjung.de/expertenwissen.htm>).

Die 600 Wirtschaftssenioren agieren in 15 eigenständigen Vereinen, die sich 1999 zu einer Bundesarbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen haben. Diese fördert die Idee, ist Mittler zwischen den Vereinen und übernimmt übergeordnete Kommunikationsaufgaben. Das heutige Profil der Organisa-

tionen Alt hilft Jung gibt die Übersicht 18, Seite 186, wieder. Wenn gleich vor Ort nicht immer das skizzierte gesamte Spektrum der möglichen Organisationsleistungen realisiert wird, sondern Nachfrageschwerpunkte identifizierbar und im Verlaufe der Geschichte des Netzwerks auch diese oder jene Akzente gesetzt worden sind, so hat sich die Gründungsidee, einer ehrenamtlichen Hilfe für Gründer und Unternehmen bis heute als tragfähig erwiesen.

Zur Umsetzung dieser Intention wurde von Prof. Dr. Oltmanns im Jahre 1986 ein erster Verein unter dem Namen Alt hilft Jung e.V. in der damaligen Bundeshauptstadt Bonn gegründet. Sehr bald stellte sich heraus, dass die Idee einer von Wirtschaftssenioren getragenen ehrenamtlichen Hilfe für Gründer und Unternehmer auch an anderen Orten des Alt-Bundesgebiets auf fruchtbaren Boden fiel, so auch in Berlin (West). Hier schlossen sich die Wirtschaftssenioren im Berliner Beratungsdienst e. V. (bbd) 1986 zusammen, unterstützt vom Bonner Verein. Noch 1986 wurde zwischen dem Bonner Verein und sechs weiteren Vereinen, die unter verschiedenen Namen das gleiche Ziel verfolgten, eine Zusammenarbeit vereinbart. Der Gründer des in Bonn eingetragenen Vereins, Prof. Dr. Oltmanns, übernahm die Funktion des Sprechers, stellte Kontakte zu Wirtschaftsministerien in Bund und Ländern her und war auch für deren Pflege zuständig. (Aussagen aus Interview).

Diese Konstruktion (eigenständige Vereine von denen einer, der in Bonn, übergreifende Funktionen wahrnimmt) nahm zu einem frühen Zeitpunkt die heutige, seit 1999 bestehende Existenzform des Netzwerks im Ansatz vorweg. Allerdings waren es Ende der 1990er Jahre zwölf Vereine, die "aus unterschiedlichen Erfahrungen heraus... zu dem Ergebnis gekommen waren, ein engerer Zusammenschluss sei notwendig, um die gemeinsamen Interessen auch in Zukunft wirkungsvoll vertreten zu können. Zwölf Vereine gründeten daher 1999 die Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung e. V. mit dem Sitz in Bonn" (Fischer 2002).

Mit der deutschen Einheit dehnten die westdeutschen Vereine ihr Operationsgebiet auf die neuen Länder aus, sahen sie sich doch herausgefordert, beim Aufbau eines neuen Mittelstandes zu helfen. Ihr Engagement wurde vom Bundeswirtschaftsministerium bis etwa 1997 gefördert. Zudem boten Ministerien der Landesregierungen ostdeutscher Bundesländer den in der Arbeitsgruppe tätigen Vereinen an, sich in den jeweiligen Ländern zu engagieren. Dazu wurden zwischen Landesministerien und Alt hilft Jung Förderverträge geschlossen. Bedingt durch die föderalistische Struktur der Bundesrepublik waren und sind die Alt hilft Jung betreffenden Förderansätze und -intensitäten der Länder unterschiedlich (vgl. Übersicht 19, S. 187).

## Übersicht 18

### Profil der Organisationen Alt hilft Jung in der Bundesrepublik (Stand 2002)

---

#### 1. Ziele

- Unternehmerisches Denken und Handeln entwickeln und sichern
- Hilfe bei der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen
- Leistung in Unternehmen und bei Mitarbeitern steigern
- berufliche Chancen und Möglichkeiten suchen, fördern
- Förderung der Lebensfreude durch beruflichen Erfolg
- Wirtschaftssenioren aktivieren und ihre Erfahrung einsetzen

#### 2. Adressaten

- Existenzgründer aus Betrieben, Arbeitslosigkeit, Ausbildungsstätten
- kleine und mittelständische Unternehmen
- Ausbildungsstätten aller Art
- Unternehmern und unternehmerisch denkende Führungskräfte, die sich aktiv einbringen möchten in die Arbeit der Vereine

#### 3. Aufgaben: praxisorientierte Unterstützung bei

- Existenzgründungen (Unternehmenskonzepte bis zum Marketing)
- Existenzsicherungen
- Unternehmensübergaben (Betriebsübernahmen)
- Förderung der unternehmerischen Idee an Schulen...

#### 4. "Humankapital"

- derzeit 600 Wirtschaftssenioren

#### 5. Arbeitsweise

- Hilfe zur Selbsthilfe in Sprechstunden, Beratungen, Zusammenkünften, Workshops, Seminaren, Vorträgen
- mittels: Mentoring, Tutoring, Coaching, Patenschaften
- stundenweise, tageweise, nach Bedarf

#### 6. Organisationsbasis

- 15 eigenständige Vereine
- Bundesarbeitsgemeinschaft in Bonn mit übergreifenden Funktionen

#### 7. Verteilung der Vereine im Bundesgebiet

- Berlin, Bonn, Bonn Bundesarbeitsgemeinschaft, Bremen, Dessau, Dresden, Erfurt, Hamburg, Hannover, Mainz, Kassel, München, Osnabrück, Stuttgart, Wilhelmshaven

#### 8. Partner

- EU-Kommissionen, Bundes- und Landesministerien mit spezifischen Förderprogrammen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Banken und Sparkassen, Promotions- und Fördergesellschaften, Arbeitsämter, Ausbildungsstätten
- Mitglied u. a. im Patenschaftsmodell der Deutschen Ausgleichsbank, Business Angels Netzwerk Deutschland, Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen

9. Ausgabenpauschalen der Ratsuchenden
  - nach Raum und Verein unterschiedlich
10. Quantifizierbare Leistungsbilanz
  - mehr als 30 000 Einsätze, davon 7 000 in den neuen Bundesländern bis 1999
  - pro Jahr werden 5 000 Jungunternehmen betreut (2002)
11. Innovationsrelevanz
  - Beitrag zu kontextbezogenen Innovationen
  - Anpassung der Organisationen AHJ an andere Umwelten (soziale Innovationen)

Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von Selbstzeugnissen der Organisation(en) (Siems 2002)

## Übersicht 19

Differente Förderansätze ostdeutscher Länder gegenüber Alt hilft Jung im Zeitverlauf

Land Berlin	Land Sachsen	Land Sachsen-Anhalt
Nach 1990 großzügige Förderung durch Senat und AHJ-Zentrale. bbd bezieht ein repräsentatives Büro im Ostteil der Stadt. Seit etwa 1999 ist die Förderung stark rückläufig. bbd geht von der kostenlosen Beratung ab. Gebührensätze: Erstberatung 75 €/ Folgeberatung je 50 €;/ Stempel für positiv begutachtete Firmenkonzpte von Existenzgründern zur Vorlage beim Arbeitsamt 50 €. 2002 Umzug des Vereins aus Kostengründen nach Berlin-Schöneberg (Miete zuvor 1.700 DM, jetzt 700 €.)	Die seit Anfang der 1990er Jahre bestehenden Vertragsbeziehungen mit Alt hilft Jung (Zentrale) wurden Ende der 1990er Jahre nicht verlängert. Die regionale Initiative AHJ Sachsen kann an zwei Nachmittagen in der Woche einen Raum beim RKW Dresden mit Fax und Anrufbeantworter kostenlos nutzen. Die Wirtschaftssenioren der Initiative AHJ Sachsen agieren relativ außerhalb und unabhängig von der Mittelstands- und Gründerförderung im Lande. Beratungskosten: 100 € + Reisekosten pro Tag	Seit 1993 Vertragsbeziehungen mit der Zentrale von Alt hilft Jung, die jährlich erneuert werden, zuletzt im Februar 2002 (ähnlich in Thüringen). Die Sachkosten der Wirtschaftssenioren (Reisekosten und Tagegelder) werden vom Land vergütet und über die Bundes-AG rückwirkend abgerechnet. Bis 1999 waren die Beratungen für die Nutzer kostenlos, seit 1999 wird eine Eigenbeteiligung gefordert (40 € bzw. 65 € pro Tag) Konzertierte Aktion mehrerer Vereine von AHJ, die das Land unter sich "aufgeteilt" haben im Verein mit anderen Trägern der Mittelstands- und Wirtschaftsförderung

Quelle: eigene Darstellung auf der Basis der Gesprächsprotokolle

Die Übersicht 19 verdeutlicht zudem eines: je geringer die öffentliche Förderung, desto höher liegen die Selbstkosten für die Wirtschaftssenioren und die Sätze der von den Nutzern geforderten Eigenbeteiligungen.

Die Beratung von Existenzgründern sowie kleiner und mittelständischer ökonomischer Akteure in den neuen Ländern – soweit sie durch Wirtschaftssenioren erfolgte – wurde zunächst (fast) ausschließlich durch Manager im Ruhestand aus verschiedenen Vereinen des Alt-Bundesgebiets geleistet. Diese teilten das Gebiet der neuen Länder gleichsam unter sich auf. Dabei spielten sowohl Aspekte der räumlichen Nähe als auch Personennetzwerke zwischen Wirtschaftssenioren und Angehörigen der neuen Funktionseliten zwischen Oder und Werra eine Rolle. So wurden beispielsweise in Sachsen Wirtschaftssenioren aus Bayern und in Sachsen-Anhalt Wirtschaftssenioren aus mehreren Altländern aktiv.

In den neuen Ländern sahen sich die (westdeutschen) Wirtschaftssenioren und ihre Organisationen nicht zuletzt vor drei Herausforderungen gestellt:

- einstellen auf einen partiell anders gelagerten bzw. akzentuierten Beratungsbedarf (Elementarfragen der Betriebswirtschaft, Hilfe bei der Kapitalbeschaffung, Nutzung von Förderhilfen und Fördermitteln),
- Frage beantworten, ob in absehbarer Zeit in der einheimischen Bevölkerung der neuen Länder unternehmerisch denkende Fach- und Führungskräfte im Ruhestand identifiziert werden können und wenn ja, ob sie als Wirtschaftssenioren gewonnen werden können und sollen. Hierbei ging es in modifizierter Form darum, organisationsbezogen Antworten auf die allgemein kontrovers diskutierte Frage nach der Tauglichkeit ostdeutscher Manager sowie von Führungskräften in der DDR für die Marktwirtschaft (Myritz 1992; Biedenkopf 1994 a, b; Klinger 1994) zu finden,
- organisationsintern (Gremien, Besetzung von Funktionen in der Bundesarbeitsgemeinschaft ) die deutsche Einheit vollziehen.

### **3.2.2 Formen und Versuche zur Bewältigung der Herausforderungen**

Alt hilft Jung hat sich diesen Herausforderungen gestellt und produktive Bewegungsformen gefunden. Allerdings fallen die gefundenen Antworten und Lösungen regional recht unterschiedlich aus, hängen sie doch nicht unwesentlich vom Handeln und Unterlassen anderer Akteure ab. Alt hilft Jung war Ende 2002 mit eigenständigen Vereinen in einigen der neuen Bundesländer (Berlin, Sachsen-Anhalt, Thüringen), nicht aber in allen vertreten. Wurden Anfang des Jahres 2002 auf der Webseite der Bundesarbeitsgemeinschaft noch Dependenz in Brandenburg (Potsdam) und Sachsen (Dresden) geführt, so tauchen diese Ende 2002 nicht mehr auf. Die unterschiedliche Organisationsentwicklung gilt es schlaglichtartig zu beleuchten.

## *Berlin*

Der im Westteil Berlins bestehende Verein (Berliner Beratungsdienst) verlegte sein Quartier nach der Wende in den Ostteil der Stadt, weil er hier ein reiches Betätigungsfeld vermutete. Diese Annahme erwies sich als zutreffend. In den ersten Jahren dominierten unter den Ratsuchenden Ostberliner. Später kamen sie zu annähernd gleichen Teilen aus dem Ost- wie dem Westteil der Stadt.

In den Kreis der beratenden Wirtschaftssenoren rückten sehr bald Ostberliner auf. Der Verein wuchs. “Als ich (1992) eintrat, waren wir fast 50, gegenwärtig (2002) hat der Verein 25 Mitglieder”, so unser Gesprächspartner vom Vorstand des bbd. Dabei ist die Fluktuation unter den Vereinsmitgliedern eher gering. In der Regel erlischt die Vereinsmitgliedschaft mit dem Tod von Wirtschaftssenoren. Daneben spielt eine Rolle, dass Wirtschaftssenoren, deren Kompetenzen und Erfahrungen von den Ratsuchenden kaum nachgefragt werden, ausscheiden.

Die Wirtschaftssenoren in Berlin vermitteln in erster Linie elementare betriebswirtschaftliche Kenntnisse an Existenzgründer, darunter nicht zuletzt an Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit. Nach § 57 SGB III (1) können “Arbeitnehmer, die durch Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit die Arbeitslosigkeit beenden... Überbrückungsgeld erhalten” (Arbeitsgesetze, München 1998, S. 144 f.). Die Zahlung des Überbrückungsgeldes ist daran gebunden, dass die Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit dem Arbeitsamt ein von definierten fachkundigen Stellen positiv begutachtetes Firmenkonzept und andere Unterlagen vorlegen. Der bbd ist eine der im Land Berlin offiziell gelisteten Gremien, die befugt sind, die Güte der geforderten Papiere zu bescheinigen. In der Mehrzahl der Fälle ist das mit der Beratung der Gründer verbunden, im Verlauf derer die Firmenkonzepte angereichert und qualifiziert werden. Diese erarbeitete Position unter den anerkannten und gelisteten Begutachtungsinstanzen beschert den Wirtschaftssenoren eine stete Nachfrage nach von ihnen erbrachten Beratungsleistungen und stabilisiert ihr ehrenamtliches Engagement.

Kommt es zu Existenzgründungen oder zu Firmensicherungen mit Hilfe von Wirtschaftssenoren – in Berlin oder anderswo – so sind sie mitbeteiligt an der Schaffung oder Sicherung von Arbeitsplätzen.

Man muss nicht die in der Rede vom “Arbeitgeber” hierzulande mitschwingenden Konnotationen teilen: Dennoch ist es schon eine besondere Leistung, wenn Wirtschaftssenoren eine Aktie daran haben, dass sich von ihnen Betreute selbst einen Arbeitsplatz oder gar mehrere schaffen, mithin “eine Or-

ganisation... entwickeln, die geeignet ist, aus reichlich vorhandener Arbeit Arbeitsplätze zu schaffen, andere an der Produktion einer vom Markt nachgefragten wirtschaftlichen Leistung zu beteiligen und ihnen dafür ein Einkommen zu zahlen" (Biedenkopf 1994 b, S. 21).

Existenzgründungen, die zu einer solchen Organisation führen, sind – bezogen auf den Kontext – Innovationen. In diesem Sinne sind alle Abhängigkeiten von Alt hilft Jung wie auch die funktional äquivalenten Leistungen im Patentprogramm der Deutschen Ausgleichsbank, Geburtshelfer von Existenzgründungen, mithin innovationsrelevant.

Neben der Existenzgründerberatung ist der bbd an der Sicherung von Firmen beteiligt, hilft bei der Kapitalbeschaffung und bei Firmenübergaben. Neuerdings berät er auch gelegentlich Beschäftigte aus Großkonzernen, die im Zuge von Fusionen oder aus anderen Gründen drohendem Personalabbau nicht wissen, wie es beruflich für sie weitergeht und mit dem Gedanken spielen, sich selbständig zu machen.

Der Verein betreibt eine eher verhaltene Öffentlichkeitsarbeit, um auf seine Beratungsleistungen aufmerksam zu machen. Teils aus Kostengründen – die Förderung des bbd ist Ende der 1990er Jahre drastisch reduziert worden –, teils, weil der Verein in das System der Gründerförderung eingetaktet ist und deshalb die Nachfrage auch so gesichert ist.

Der Berliner Verein hat die drei Herausforderungen angenommen und bewältigt. Er besetzt eine Position im Kontext der Existenzgründer- bzw. Mittelstandsförderung in der Stadt, wenn auch keine exponierte. Die Ost-West-Integration ist im Verein gelungen. Im Zeitverlauf betrachtet, ist als Befund festzuhalten, dass der Verein seine Leistungen seit der zweiten Hälfte bzw. seit Ende der 1990er Jahre unter Schrumpfungsbedingungen erbringt. Nicht nur die Förderung ist zurückgegangen, auch die Zahl der im Verein engagierten Wirtschaftssenioren ist rückläufig. Abgenommen hat zudem die Anzahl der Rat suchenden Existenzgründer. (Aussagen aus Interview)

### *Sachsen*

In Sachsen bestand zum Zeitpunkt der Befragung kein eigenständiger Verein von Alt hilft Jung, wohl aber eine rührige Vereins-Gründungsinitiative.

Schon einmal, zu Beginn der 1990er Jahre, hatte es Ansätze zur Vereinsbildung gegeben, die aber letztlich nicht zum Erfolg führten. Auf vertraglicher Grundlage waren bis Ende der 1990er Jahre Wirtschaftssenioren aus Bayern sowie aus jenen Verbänden von Alt hilft Jung in Sachsen aktiv, deren "eigent-



licher” Wirkungsraum in Sachsen-Anhalt lag. Als vom Land Sachsen der Vertrag mit der Zentrale von Alt hilft Jung nicht mehr verlängert wurde, stellten die bis dahin in Sachsen tätigen “auswärtigen” Vereine ihre Beratungsleistungen im Freistaat ein. (Nach wie vor werden aber sächsische Bürger von Alt hilft Jung in Sachsen-Anhalt beraten, wenn sie in die Sprechstunden kommen oder Beratungsanträge stellen).

Über die Gründe der Vertragsaukündigung durch Sachsen konnten im Projektzeitraum keine verlässlichen Auskünfte gewonnen werden. Da aber die Vertragsaukündigung zentral die zweite Herausforderung tangiert, seien die drei konkurrierenden Erklärungsansätze zumindest genannt:

- Variante A: Sachsen stellt wenig später als die Bundesregierung die Förderung von Alt hilft Jung ein, geleitet von Kosten-Nutzenerwägungen oder/und auf der Suche nach Einsparpotenzialen im Landeshaushalt. Die Leistungen von Alt hilft Jung erscheinen entbehrlich;
- Variante B: Die Leistungen werden geschätzt. Nur sollen sie in Zukunft von einem eigenständigen sächsischen Verein erbracht werden. Die Vertragsaukündigung erfolgt teils im Vorgriff auf die Bildung eines sächsischen Vereins, teils soll sie diese beschleunigen (Aussagen aus Interview);
- Variante C: Sowohl die Einstellung der Förderung von Alt hilft Jung durch das Bundeswirtschaftsministerium als auch das Auslaufen der Vertragsbeziehungen zwischen Alt hilft Jung und dem Land Sachsen haben etwas mit einer Reorganisation zu tun, im Zuge derer Leistungen dieser Art und ihre Finanzierung anderen Trägern überantwortet worden ist (vgl. 3.3, Aussagen aus Interview).

Ab 1999 kommt es dann auch tatsächlich zu einer erneuten Initiative, die die Gründung eines Vereins Alt hilft Jung im Freistaat vorantreiben will. Doch diese Initiative steht unter einem nicht allzu glücklichen Stern. Die treibende Person an der Spitze der sich formierenden sächsischen Wirtschaftssenioren überwirft sich mit dem Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft und scheidet nach gut einem Jahr aus. Es wurde also ein Personalwechsel an der Spitze der Gründungsinitiative erforderlich, der auch gelang. Doch die zu bewältigenden Schwierigkeiten sind beträchtlich:

1. Nur ein kleiner Teil (3 Personen) der in die Initiative aktuell involvierten Wirtschaftssenioren ist in der Lage, Existenzgründer oder Unternehmer in Schwierigkeiten zu beraten. Ähnlich wie in Berlin ist der Beratungsbedarf zu 90 Prozent betriebswirtschaftlicher Natur. Es geht also darum, geeignete Mitstreiter zu finden, die beraten wollen und können. Dies erweist sich offenbar als schwierig. Nachdem die gezielte Ansprache geeigneter Se-

nioren aus dem Umfeld der Akteure (“Die züchten lieber Rosen”, “wollen den Ruhestand genießen”) keinen Erfolg hatte, hofft man auf Unterstützung aus dem regionalen Pool des Senior-Experten-Service. (Aussagen aus Interview)

2. Die Vereins-Gründungsinitiative in Sachsen nimmt im bestehenden Geflecht von Institutionen auf dem Felde der Existenzgründer- und Mittelstandsförderung keinen festen Platz ein. Sie gehört auch nicht zu den gelisteten Stellen, die Existenzgründern aus der Arbeitslosigkeit mit einem Stempel bestätigen dürfen, dass ihre Firmenkonzepete durchdacht sind. Sie muss sich einen solchen Platz erst erobern – etwa durch Beratungen auf Gründermessen. Andere Vereine, Anbieter von Beratungsleistungen für die gleiche Klientel sehen Alt hilft Jung offenbar als Konkurrenz an.
3. Da die Wirtschaftssenioren der Vereins-Gründungsinitiative in Sachsens nicht gefördert werden, sind die von ihnen selbst zu tragenden Kosten an Zeit und Geld für ihr ehrenamtliches Engagement hoch. So gilt es beispielsweise eine intensive Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, um auf den Verein in Gründung und seine Leistungen aufmerksam zu machen, Partner zu gewinnen. Auf der anderen Seite sind die geforderten Gebühren für Beratungsleistungen zwar noch immer günstiger als die anderer Anbieter, doch im Kontext von Alt hilft Jung handelt es sich im Osten um die höchsten Sätze.
4. Um die Vereins-Gründungsinitiative zum Erfolg zu führen und den Verein in Sachsen im Feld der Gründer- und Mittelstandsförderung zu etablieren, bedarf es offenbar eines längeren Atems. Dabei spielt hinein, dass sich unter den aktiven Wirtschaftssenioren nach der rein zeitlichen Auffassung und Gestaltung des ehrenamtlichen Engagements idealtypisch zwei Typen von einander abheben lassen: Wirtschaftssenioren, die ihre ehrenamtliche Tätigkeit als Vollzeit-Beschäftigung auffassen und gestalten einerseits und Wirtschaftssenioren, die eher das Modell eines ehrenamtlichen Teilzeitengagements angesichts ihrer sonstigen Interessen und selbstgewählten Bindungen vorziehen andererseits. (Aussagen aus Interview)

Alles in allem steht Alt hilft Jung in Sachsen, d. h. die sächsische Vereins-Gründungsinitiative noch immer vor dem Problem, eine hinreichende Anzahl von Wirtschaftssenioren zu gewinnen. In der Laufzeit des Projekts konnte die zweite Herausforderung nicht bewältigt werden. Daher wird auf der aktuellen Homepage der Bundesarbeitsgemeinschaft eine sächsische Dependenz nicht mehr aufgeführt. Auch ein Hinweis auf Brandenburg (Potsdam) fehlt.

## *Sachsen-Anhalt*

In Sachsen-Anhalt speist sich die Organisationsgeschichte von Alt hilft Jung aus zwei Quellen. Zum einen bot das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie den in der Arbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung tätigen Vereinen an, beim Aufbau eines neuen Mittelstands zu helfen. Zu diesem Zeitpunkt handelte es sich ausschließlich um westdeutsche Vereine. 1993 wurde erstmals zwischen beiden Seiten ein Fördervertrag abgeschlossen. Der Vertrag regelt(e) das Agieren der Wirtschaftssenioren im Lande, die ihrerseits gemäß der Haushaltslage (rückwirkende Erstattung von Sachkosten und Reisekosten) unterstützt werden. Die Vertragsbeziehungen sind seit 1993 jährlich erneuert worden. Das langjährige Engagement westdeutscher Wirtschaftssenioren in Sachsen-Anhalt ermöglichte diesen, sich auf die Problemlagen, wie die subjektive Verfasstheit der Ratsuchenden vor Ort, optimal einzustellen. In der Laufzeit des Projekts waren 80 (westdeutsche) Wirtschaftssenioren in Sachsen-Anhalt und Thüringen im Einsatz. In den Ländern Sachsen-Anhalt und Thüringen besteht zudem eine Kooperationsvereinbarung zwischen der Zentrale von Alt hilft Jung und der Deutschen Ausgleichsbank. Gefördert werden zehn Beratertage. (Aussagen aus Interview)

Zum anderen begann sich in Sachsen-Anhalt erstmals ein eigenständiger Verein aus ostdeutschen Wirtschaftssenioren zu formieren. Er ist aus einem Rentnerarbeitskreis der IG Chemie und dem 1993 gegründeten Landesverband "Aktiv im Vorruhestand" hervorgegangen (vgl. auch 3.1). Bei Kontakten mit dem Arbeitsministerium des Landes wurden den Vorruheständlern/Senioren angetragen, mit ihren Erfahrungen Gründern und kleinen und mittelständischen Unternehmen zu helfen. Dieser Vorschlag kam der Grundintention der Teilnehmer entgegen, zumindest den Fach- und Führungskräften im Ruhestand unter ihnen, die ja "etwas für Rentner/Vorruheändler tun wollten", berücksichtigte ihre Erfahrungen und eröffnete ihnen ein angemessenes und sinnvolles Betätigungsfeld. Im März 1995 wurde der "Urania-Senioren-Beratungsdienst" (USB) in Dessau gegründet, zunächst noch unter dem Dach der URANIA. Anfangs waren es acht Wirtschaftssenioren. Nach der Gründung stellte sich der USB mit seinem Profil unter anderem im Wirtschaftsministerium des Landes vor.

*"Und da sagte uns die Verantwortliche für Mittelstandsförderung. Also Herr XYZ, ihr müsst zu Alt hilft Jung. Dort passt ihr hin. Für euch extra tun wir nichts. Und dann sind wir in Bonn vorstellig geworden bei der Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung. Und die waren froh, dass aus den neuen Bundesländern ein erster Verein tätig sein wollte. Es gab keine Berührungängste. Ab 1996 gab es gemeinsame Sprechstunden, zunächst in Magdeburg. Wir haben dann angefangen in der Umgebung, in Dessau, haben Kontakte geknüpft, einen Vertrag mit dem Oberbürgermeister geschlossen und mitgeholfen bei der Er-*

*schließung des Gewerbegebiets Mitte. Dort war ja mal die Magnetbandfertigung. Und ich hatte auch Kontakte aus meiner Zeit als Geschäftsführer der Beschäftigungsgesellschaft. Es kam dann zu einer Abstimmung und Koordinierung zwischen den in Sachsen-Anhalt tätigen Vereinen von Alt hilft Jung”.*

In Sachsen-Anhalt bildete sich eine konzertierte Aktion sowie eine Art räumlicher Arbeitsteilung aller unter dem Dach von Alt hilft Jung tätigen Vereine heraus. Die Gesamtkoordinierung erfolgt von Dessau aus.

## Übersicht 20

Aktionsräume von in der Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung zusammengeschlossenen Vereinen in Sachsen-Anhalt

Verein	In welchen Land- und Stadtkreisen Sachsen-Anhalts aktiv?
Aktivsenioren Bayern e. V.	Altmarktkreise Stendal und Salzwedel sowie Burgenlandkreis
Alt hilft Jung Sachsen-Anhalt e. V.	Jerichower Land, Schönebeck, Zerbst, Wittenberg, Köthen, Bernburg, Aschersleben, Merseburg, Querfurt, Eisleben, Weißenfels, Saalkreis, Magdeburg, Dessau, Technologie- und Gründerzentrum Wolfen-Bitterfeld
Alt hilft Jung Nordhessen und Thüringen e. V.	Sangerhausen
Seniorenkreis Wirtschaft e. V. (Braunschweig)	Bodetalkreis, Quedlinburg, Wernigerode, Halberstadt
Alt hilft Jung Hannover e. V.	Ohrekreis Haldensleben

Quelle: eigene Darstellung auf der Basis der Interviewprotokolle und Selbstzeugnisse von Alt hilft Jung Sachsen-Anhalt (Netzwerk Alt hilft Jung berät vor Ort in Sachsen-Anhalt 2002)

## Übersicht 21

Daten zur Bilanz des Netzwerks Alt hilft Jung in Sachsen-Anhalt

Zeitraum	Anträge auf Beratung/Beratertage	Neu geschaffene Arbeitsplätze bzw. gesicherte Arbeitsplätze durch Beratungshilfe
1993-2000		4000
2001	179 Anträge aus Sachsen-Anhalt, 6 aus Sachsen: 817 Beratertage	186 neue + 101 erhalten
1. Halbjahr 2002	105 Anträge/ 476 Beratertrage	197 neue + 277 erhalten

Quelle: Netzwerk Alt hilft Jung berät vor Ort in Sachsen-Anhalt 2002, S. 2

## Übersicht 22

### Organisationsentwicklung von Alt hilft Jung in den neuen Bundesländern

Merkmal	bbd Berlin	Gründungsinitiative AHJ Sachsen	AHJ Sachsen-Anhalt
Bewältigung der drei Herausforderungen?	gelingen	steht noch aus	gelingen
Platz im Ensemble der regionalen Mittelstandsförderung?	besetzt, aber nicht exponiert	ist noch zu erobern	fest eingetaktet/vernetztes Vorgehen
Organisationsentwicklung im engeren Sinne seit 1990 (Förderung, Mitgliedschaft, Nachfrage)	unter Schrumpfungsbedingungen	keine Förderung, Bildung eines eigenständigen Vereins steht noch aus, verhaltene Nachfrage	Wachstum bzw. Reproduktion auf hohem Niveau
Beratungstätigkeit	fast 100 % Existenzgründer	überwiegend Gründer	70 % Gründer, 30 % KMU in Nöten
Öffentlichkeitsarbeit	verhalten	bemüht	stetig

Quelle: eigene Darstellung

Das Netzwerk Alt hilft Jung ist voll in die Mittelstands- und Wirtschaftsförderung des Landes eingetaktet. Es ist unter anderem befugt, Existenzgründern aus der Arbeitslosigkeit die fachliche Stellungnahme zur Beantragung des Überbrückungsgelds zu geben. Alt hilft Jung wird offiziell daran gemessen, wie viele Arbeitsplätze durch die erbrachten Beratungsleistungen für Gründer (mit) neu geschaffen oder über die Hilfe für bestehende Unternehmen gesichert werden können.

Mit der Anzahl der neu geschaffenen oder gesicherten Arbeitsplätze wird zum einen ein quantifizierbarer Maßstab gewählt, der zum anderen auch unter Innovationsgesichtspunkten ins Gewicht fällt. Wirtschaftssenioren Sachsen-Anhalts sind darüber hinaus beteiligt an Verfahrensinnovationen:

*“Wir beraten zur Zeit in Wittenberg ein Unternehmen, ein Ingenieurbüro, das eine transportable Entsalzungsanlage entwickelt hat. Die will die Firma vor allem auf dem afrikanischen Markt verkaufen. Da können wir natürlich nicht helfen. Aber wir machen für sie eine Patentrecherche.”*

Im Verlaufe der Zeit haben sich Schwerpunkte der Beratungstätigkeit verschoben: 70 Prozent der Beratungsleistungen entfallen auf Existenzgründer, 30 Prozent auf bestehende Firmen mit größeren Schwierigkeiten.

Der Verein Alt hilft Jung Sachsen-Anhalt hatte Ende 2002 17 Mitglieder. Davon sind elf beratend tätig. Die übrigen Mitglieder sind vorwiegend für spe-

zielle Probleme einsetzbar (Patentwesen, Qualitätssicherung, technische und technologische Prozesse). Damit hat sich die Mitgliedschaft gegenüber 1995 verdoppelt. Dennoch steht die Gewinnung neuer Mitglieder weit oben auf der Tagesordnung des Vereins. Da die Geschichte des im Lande tätigen Netzwerkes und auch des einheimischen Vereins Alt hilft Jung Sachsen-Anhalt eine Erfolgsgeschichte ist, wurde ein Dessauer 2001 zum 2. Vorsitzenden der Bundesarbeitsgemeinschaft gewählt. Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Bewältigung der drei Herausforderungen in Sachsen-Anhalt nahezu beispielhaft gelungen ist.

### **3.2.3 Weitergabe von Wissen, “Transferethik”, Transferkonflikte und Motivationsstruktur aktiver Wirtschaftssenoren**

Das Vermögen der Wirtschaftssenoren, Wissen, Erfahrungen an jüngere ökonomische Akteure weiterzugeben, gründet in berufsbiographischen Voraussetzungen und in ihrer Lernfähigkeit jenseits der Erwerbsphase.

Die befragten aktiven Wirtschaftssenoren haben in der DDR – meist nach einem Ingenieur- oder Ökonomiestudium – *in wechselnden Tätigkeiten und in wechselnden Branchen* im ökonomischen Management oder in wirtschaftsnahen Verwaltungsfunktionen gearbeitet.

Die Übersicht 23 listet in drei charakteristischen Fällen wichtige berufliche Lebensstationen aktiver Wirtschaftssenoren auf:

#### **Übersicht 23**

##### **Berufliche Stationen aktiver Wirtschaftssenoren**

Fall 1: Gefangenschaft, Ingenieur-Studium Branche A (Kühltechnik); Produktionsleiter, Chefkonstrukteur, Aufbau einer Exportabteilung Branche B (Gefriertechnik für Obst und Gemüse im Inland) Branche C (Landwirtschaft) Branche D (Gartenbautechnik); Investitionsvorbereitung, Ruhestand und privatwirtschaftliche Selbständigkeit in Branche E (Ingenieurbüro), Wirtschaftssenior

Fall 2: Lehre als Zimmermann, Ingenieurstudium Branche A (Bauwesen, Rekonstruktion); Bauleiter Branche B (unternehmensbezogenen Dienstleistungen); privatwirtschaftliche Selbständigkeit, Ruhestand, Wirtschaftssenior

Fall 3: Studium der Ökonomie Branche A (Zementanlagenbau) Branche B (chemische Industrie), ökonomischer Direktor, Geschäftsführer einer Beschäftigungsgesellschaft, Vorruhestand, Wirtschaftssenior

Quelle: eigene Darstellung, Aussagen aus Interview

Kennzeichnend für aktive Wirtschaftssenioren ist offenbar, dass sie auch in der Zeit nach 1990 Leitungserfahrungen in Wirtschaftseinheiten verschiedener Größe und Rechtsform oder neuen bzw. in ihrem Selbstverständnis und in ihrer Tätigkeit modifizierten Institutionen (vom Arbeitsamt bis zur Universität) gesammelt haben. Die Dauer ihres aktiven Berufslebens unter den neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen liegt bei den befragten Wirtschaftssenioren zwischen zwei und vier Jahren im Minimum und gut zehn Jahren im Maximum.

Wie in den alten Ländern ist es auch in den neuen Ländern gelegentlich der Fall, dass Personen noch als professionelle Unternehmensberater auf privatwirtschaftlicher Basis tätig sind und zugleich auf ehrenamtlicher Grundlage sich als Wirtschaftssenior engagieren.

Wirtschaftssenioren stützen sich in ihrer Beratungstätigkeit zweifellos auf in ihrem Berufsleben akkumulierte Erfahrungen und Wissensbestände. Nicht minder wichtig ist es aber, dass sie sowohl aus der Beratungspraxis als auch für die Beratungspraxis lernen. Die Beratungstätigkeit stellt hohe Anforderungen an die Menschenkenntnis und soziale Kompetenz der Wirtschaftssenioren.

Die Beratungspraxis selbst ist vielfältig, doch geht es vorwiegend um Finanzierungsfragen, betriebswirtschaftliche Bewertungen, Konzepterarbeitung und Marketing. Um auf den Beratungsfall bezogen Hilfe in Finanzierungsfragen (Kapitalbeschaffung, Fördermittel) geben zu können, müssen die Wirtschaftssenioren über ein exzellentes Regel- und Institutionenwissen verfügen und relativ viele Veränderungen in den Konditionen, Richtlinien wahrnehmen und verarbeiten. In dieser Hinsicht sind unter anderem organisierte, institutionalisierte Lernprozesse angesagt. Etwas anders sieht es bei betriebswirtschaftlichen Bewertungen und der Konzepterarbeitung aus.

*“Die meisten Gründer haben eine Idee, aber keine Ahnung, was eine Firmengründung kostet und wie lange es dauert, bis eine Firma Gewinn abwirft. Schwierigkeiten bereitet es ihnen auch, die Marktsituation, die Konkurrenz, die Eigenheiten potentieller Kunden abzuschätzen”, so ein Wirtschaftssenior im Interview.*

Aus der Perspektive von Wirtschaftssenioren mit einem beruflichen Hintergrund im ökonomischen Management in der DDR bereitet das Einziehen betriebswirtschaftlicher Korsettstangen in Firmenkonzeppte, das Insistieren auf betriebswirtschaftliche Rationalität keine größeren Umstellungsprobleme oder Schwierigkeiten für die Berater: Denn:

*“Was wir in der DDR-Zeit auf betriebswirtschaftlichem Gebiet damals gemacht haben, ist auch nicht so viel anders als heute”.*



Auf der anderen Seite sind Personen, die (marktbezogene, nicht sozialistische) Betriebswirtschaft studiert und vor ihrem Engagement als Wirtschaftssenior dieses Fach im akademischen Lehrbetrieb vertreten haben, nicht sofort und ohne weiteres in der Beratungspraxis einsetzbar. Sie begleiten erst mal wie alle Neueinsteiger gestandene Wirtschaftssenoren eine geraume Zeit, ehe sie eigenständig beraten können. (Aussagen aus Interview).

Die entscheidenden Lernprozesse der Wirtschaftssenoren für ihre Beratungstätigkeit selbst liegen offenbar nicht so sehr auf einer rein stofflichen Ebene, obschon auch in dieser Hinsicht von ihnen manches aufzunehmen ist, sondern eher in der Ausbildung einer auf den jeweiligen Ratsuchenden bezogenen, helfenden Einstellung. Jene helfende, aber sehr voraussetzungsvolle Einstellung beschreibt der Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung wie folgt:

Wirtschaftssenoren "... sehen es als ihre Aufgabe an Wirtschafts junioren zu trainieren, damit sie gute Leistungen erzielen und sich über ihre Erfolge freuen können. Sie filtern aus der unendlichen Menge des Fachwissens der Junioren die Basiselemente heraus, auf denen Erfolg basieren kann... Sie vereinfachen oft extrem komplex erscheinende Situationen. Sie prangern keine Missstände an, sondern sehen sie als Herausforderung, um mit den Junioren Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen... Sie sind Praktiker, die bewiesen haben, dass sie jeder Situation gewachsen sind. Sie haben aber auch begriffen, dass es keine Patentrezepte, keine Lösungen von der Stange gibt, weil sich im Lebens nichts wiederholt, sondern immer situationsadäquat gearbeitet werden muss. Den gestandenen Männern der Wirtschaft ist klar, dass ihnen im Wirtschafts junior ein fertiger Mensch mit seinen Eigenschaften und Fähigkeiten gegenübersteht. Sie können sich ihm weder überstülpen, noch können sie ihn verändern. Sie wollen aus vorhandenen Stärken Superstärken machen und aufzeigen, wie... Schwächen ausgeglichen werden können. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass der Junior sein "Handwerk" gut gelernt hat... Unser Nachwuchs wird allerdings extrem ich-orientiert erzogen. Sein Lerneifer und schulisches Wissen werden als Leistung deklariert und bewertet. Als Unternehmer muss er dagegen zuerst an seinen "Nächsten", seinen Kunden denken... Der zukünftige Unternehmer muss lernen, die Umwelt für sich zu nutzen und arbeiten zu lassen. Nicht er selbst und... seine persönliche Einstellung stehen... im Vordergrund ..." (Siems o. J.).

Das voranstehende Zitat vermittelt nicht nur Aufschlüsse darüber, was Wirtschaftssenoren aus ihrer und für ihre Beratungspraxis (zu) lernen (haben). Es deutet sich auch eine Art Ethik der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an, der Wirtschaftssenoren sich verpflichtet wissen. "Wir wollen den Ratsuchenden helfen, als wären es unsere Kinder", heißt es in einem Inter-

view. Dies schließt allerdings ein, Konzepte durchaus kritisch zu begutachten und den Gründern/Unternehmern nicht zum Munde zu reden.

*“Wir holen sie teilweise von ihren hohen Vorstellungen runter und entmutigen sie gelegentlich”.*

Zur Ethik des Wissenstransfers gehört es auch, hoffnungslose Fälle als solche zu bezeichnen und Fälle, in denen Hilfe möglich, aber der Wirtschaftssenior nicht der geeignete Ansprechpartner ist, an geeignete Partner zu verweisen.

Auf der Basis unserer Feldarbeit konnten wir folgende Einblicke in die Beratungsarbeit gewinnen:

- Die Ratsuchenden akzeptieren im Grunde die Autorität der Berater. Relativ selten wird bei kritischer Würdigung von Firmenkonzepten die Sachkenntnis der Berater angezweifelt.
- Ratsuchende sind zahlungsunwillig, sie wollen den geforderten Eigenanteil nicht zahlen.
- Ratsuchende äußern den Wunsch nach einem anderen Berater (Unzufriedenheit mit Erstberatung bzw. Erstberater).
- Die Beratung hat Grenzen in möglichen Interessenkollisionen: Wirtschaftssenioren mit einem eigenem unternehmerischen Hintergrund gaben zu Protokoll: “Ich kann meine Geschäftskonzeption an einen Gründer im gleichen Feld nicht 1:1 weiter geben. Das wäre geschäftsschädigend.”

Die Motivation der recht voraussetzungsvollen ehrenamtlichen Tätigkeit von Wirtschaftssenioren speist sich vor allem aus zwei Quellen: Sie wollen als Ältere aktiv sein, nicht zum alten Eisen gehören und das Streben nach sozialer Anerkennung, Bestätigung. Für viele Wirtschaftssenioren handelt es sich um einen ehrenamtlichen Fulltimejob, der sie zutiefst befriedigt und ihnen viel Freude macht.

### **3.2.4 Fazit**

Die Einblicke in die Praxis der im Netzwerk Alt hilft Jung tätigen Wirtschaftssenioren dokumentieren exemplarisch, wie im sozialen Umfeld Innovationspotenziale Älterer erhalten, ja entwickelt und mit messbaren Ergebnissen – neu geschaffenen bzw. gesicherten Arbeitsplätzen – für die regionale Wirtschaft zu Buche schlagen.

Im Lichte der hier vertretenen These, wonach jede Firmengründung, auch in traditionellen Gewerben, zumindest in Bezug auf ihren sozial-räumlichen

Kontext als Innovation klassifiziert werden kann, ist die primär auf Gründerunterstützung zielende Tätigkeit der Wirtschaftssenioren durchaus innovationsrelevant.

Wenn es darum geht, die Innovationsfähigkeit Älterer wie Jüngerer durch Lernen und Tätigkeiten im sozialen Umfeld zu erhalten, zu entwickeln und ins Spiel zu bringen, dann bieten Programmatik und die ehrenamtliche Praxis der Wirtschaftssenioren in mehrfacher Hinsicht wichtige Ansatzpunkte.

Zum einen ist nicht zu erwarten, dass das bisherige Kern-"Geschäftsfeld" der Wirtschaftssenioren, nämlich die *ehrenamtliche und kostengünstige Beratung* von Menschen, die sich selbständig machen wollen, wegbriecht, erodiert. In den neuen Ländern mag zwar der große Gründerboom vorbei sein, dennoch wird es auch künftig Gründer und Gründungen geben, mithin einen abzudeckenden Beratungsbedarf. In weiten Teilen Ostdeutschlands ist aber, wie gezeigt worden ist, Alt hilft Jung nicht präsent. Es ist in dieser Hinsicht eine geeignete Infrastruktur aufzubauen und es gilt den Kreis der aktiven Wirtschaftssenioren zu vergrößern.

Wie die Übersicht 18 zeigt, lässt Alt hilft Jung zum anderen ein über das selbst gewählte Kernbetätigungsfeld hinausweisendes Profil programmatisch aufscheinen. Aus dieser Perspektive scheint es immerhin nicht ausgeschlossen zu sein, dass Wirtschaftssenioren dereinst auch eine andere Klientel als Gründer bzw. Unternehmer beratend beim Erhalt und bei der Entwicklung ihrer Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit unterstützen: Coaching für Auszubildende, Erwerbstätige, Arbeitslose, für Angehörige der "Stillen Reserve" auf ehrenamtlicher Basis.

Schließlich ist die tragende und verbindende Idee der Wirtschaftssenioren – Alt hilft Jung – auf andere Bereiche übertragbar. So haben in Berlin Senioren begonnen, auf freiwilliger und ehrenamtlicher Basis, die Arbeit der Schulen und der Lehrer zu unterstützen (Hilfe, Ansprechpartner im Nachmittagsbereich, bei Hausaufgaben usw.). Man könnte sie vielleicht als "Bildungssenioren" bezeichnen. Im Grunde werden aber auch hier Potenzen Älterer erhalten, entwickelt und für die Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen eingebracht.

### **3.3 Patenschaftsmodell der Deutschen Ausgleichsbank**

Die Wirtschaftspaten der Deutschen Ausgleichsbank und die Wirtschaftssenioren von Alt hilft Jung bedienen im Grunde fast die gleiche Zielgruppe. Zwischen Alt hilft Jung und dem Patenschaftsmodell der Bank bestehen enge

Kooperationsbeziehungen. Wirtschaftssenoren sind zugleich im Beraterpool der Deutschen Ausgleichsbank als Wirtschaftspaten gelistet. Vieles, was über die Wirtschaftssenoren festgehalten wurde, gilt auch für die Wirtschaftspaten. Dennoch unterscheiden sich die institutionellen Einbettungen und Hintergründe der Bank wie des Patenschaftsmodells von ihrem funktionalen Äquivalent (3.3.1). Im Mittelpunkt des Abschnitts 3.3.2 steht ein von Wirtschaftspaten unterstütztes Innovationsvorhaben mit offenem Ausgang.

### **3.3.1 Geschichte der Bank und Entstehen des Patenschaftsmodells**

Die Deutsche Ausgleichsbank ist ein Förderinstitut des Bundes für den “unternehmerischen Mittelstand”. Sie bietet Finanzierung (Kredite, Bürgschaften, Beteiligungen) und Beratung aus einer Hand für Existenzgründer wie für kleine und mittelständische Unternehmen.

Im Verlaufe ihrer Geschichte hat sie mehrmals den Namen und die Profile ihrer Tätigkeit verändert. Jedoch war die Bank immer auch eine Bank für Gründer. Sie wurde 1950 als “Vertriebenen Bank AG” gegründet. Ab 1952 wurde die Bank in eine “bundesunmittelbare Anstalt öffentlichen Rechts” unter der Bezeichnung “Lastenausgleichsbank” überführt. Ihre Kernaufgabe lag nun in der bankmäßigen Durchführung des Lastenausgleichs. Ab Ende der 1960er Jahre erfolgte der Ausbau der Existenz- und Umweltschutzförderung zu Kerngeschäftsfeldern. Die Bank avanciert zur Gründer- und Mittelstandsbank des Bundes. Mit der Funktion änderte sich auch der Name. Seit 1986 agiert sie als “Deutsche Ausgleichsbank”.

Die deutsche Einheit und das Ende der Blockkonfrontation brachten abermals eine Erweiterung des Profils der Bank. Sie begann nunmehr auch Existenzgründungen in Ostdeutschland und Osteuropa zu fördern (Unsere Geschichte. Wie wir wurden, was wir sind, <http://www.dta.de>; Deutsche Ausgleichsbank 1997, S. 201).

In den neuen Bundesländern sahen sich die Bank wie auch andere institutionelle Akteure der Mittelstands- und Wirtschaftsförderung mit besonderen Bedürfnissen wie Problemlagen ihrer Adressaten konfrontiert, die spezielle Antworten erheischten. Sie beantworteten die Herausforderungen ab 1997 mit einer institutionellen Innovation für die neuen Bundesländer inklusive Berlin – den DtA/DIHK-Patenschaften. Das Patenschaftsprogramm wird von der Ausgleichsbank und den Kammern getragen, daher DtA/DIHK-Patenschaften.

Junge Unternehmen in Ostdeutschland, die ihre Wettbewerbssituation verbessern, Unternehmenskrisen überwinden möchten, können von ehrenamtlichen Wirtschaftspaten Hilfe erhalten (Die DtA verfügt selbstverständlich über einen externen Pool von professionellen Beratern, der aber für die Problemstellung des Projekts nicht relevant ist). Bei den Wirtschaftspaten handelt es sich um Unternehmer, Manager und Führungskräfte im Ruhestand, die auf ehrenamtlicher Basis ihr Wissen und ihre Erfahrung für Unternehmen kostenlos zur Verfügung stellen. Im Beraterpool der Deutschen Ausgleichsbank waren 2002 450 ehrenamtliche Wirtschaftspaten gelistet. (Aussagen aus Interview)

Unternehmen mit Beratungsbedarf wenden sich an die Beratungsagentur oder ihre Kammer. Auf der Grundlage eines Erfassungsbogens werden die zu lösenden Probleme und Aufgaben fixiert. Dann schlägt die Berateragentur interessierten Unternehmen in der Regel mehrere potentielle Paten vor, die im Umkreis von bis zu 100 km wohnen. Die Vermittlung ist kostenlos. Die Bank zahlt externen ehrenamtlichen Wirtschaftspaten eine Aufwandsentschädigung von 20 € pro Stunde, 160 € pro Tag. Von dieser Aufwandsentschädigung sind eventuell erforderliche Übernachtungen zu begleichen. Der Unternehmer muss nur die Fahrtkosten nach der Kilometerpauschale zahlen. (Aussagen aus Interview)

Laut Geschäftsbericht der Bank für 2001 wurden insgesamt 1000 neue Firmenpatenschaften von ehrenamtlichen Paten übernommen. War das Beratungs- und Betreuungsangebot ursprünglich für Unternehmen gedacht, die am Markt noch Fuß fassen müssen, so suchen in jüngster Zeit bestehende "etablierte" Firmen Hilfe. Unternehmen werden bei Firmenübergaben, bei der Eroberung von Exportmärkten, bei der Kapazitätserweiterung beraten. Pateneinsätze dienen auch der Überlebenshilfe und der Unterstützung bei Innovationsvorhaben (Deutsche Ausgleichsbank: Geschäftsbericht 2001, <http://www.dta.de>).

Das ab 1997 aufgelegte DtA/DIHK Patenprogramm knüpft freilich an Vorläufer an. Erste Ansätze dazu gab es ab 1992. (Aussagen aus Interview) Sie wurden von der Treuhandanstalt und dem Bundeswirtschaftsministerium getragen. Es spricht einiges für die Annahme, dass sowohl der Bund (Wirtschaftsministerium) als auch manche Länder (Sachsen) unter Verweis auf den Wechsel der Zuständigkeiten für Patenschaften und vergleichbare Leistungen, sich von diesem Zeitpunkt ab nicht mehr in der Pflicht sahen, die Tätigkeit von Alt hilft Jung in der bisherigen Form zu unterstützen.

Doch handelt es sich bei dem ab 1997 aufgelegten Patenschaftsprogramm nicht allein um eine bloße Weiterführung. Verändert gegenüber der ersten

Hälfte der 1990er Jahre hat sich zumindest sowohl die Firmenlandschaft (Firmen, die seinerzeit schon bestanden und noch am Markt sind, befinden sich in einer anderen Phase ihre Existenz) als auch die sozial-geographische Herkunft der Paten. Anfang der 1990 Jahre waren ostdeutsche Paten die Ausnahme. Verändert hat sich auch der Blick auf das Patenprogramm. War man anfangs der Meinung Patenschaften seien in erster Linie und vor allem für die ostdeutschen Newcomer in der Marktwirtschaft hilfreich, so hält man sie längst auch für die alten Länder angebracht. Wenn es dennoch keine DtA/DIHK-Patenenschaften zwischen Flensburg und München gibt, so liegt das in erster Linie an den Kosten. (Aussagen aus Interview)

## Übersicht 24

### Das DtA/DIHK-Patenchaftsmodell für die neuen Länder im Überblick

---

1. Ziele
    - Einheit von Finanzierung und Beratung aus einer Hand
    - Spezieller Beratungs-Service für die neuen Länder seit 1997
  2. Adressaten
    - Gründer und KMU in Ostdeutschland und Berlin
  3. Aufgaben
    - Hilfe für Unternehmen, die sich am Markt platzieren müssen
    - Hilfe für Unternehmen in schwierigen Situationen (Firmenübergabe, Liquiditätsprobleme, Managementdefizite)
    - Hilfe bei der Lösung von Entwicklungsaufgaben (Kapazitätserweiterung, Eroberung von Exportmärkten ...)
  4. Humankapital: derzeit 450 externe ehrenamtliche Wirtschaftspaten (Führungskräfte im Ruhestand)
  5. Arbeitsweise: kostenlose Pateneinsätze vor Ort, ähnlich wie Alt hilft Jung (vgl. Übersicht 18)
  6. Ansprechpartner/Operationsbasis
    - Über die Kammern in NBL
    - DtA-Beratungsagentur in Berlin und DtA-Stützpunkte in NBL
  7. Kosten
    - Für Ratsuchende: Nutzer erstatten Paten Reisekosten (Kilometerpauschale)
    - Aufwandsentschädigung für Wirtschaftspaten, gezahlt von der Bank: 20 € pro Stunde, 160 € pro Tag
  8. Quantifizierbare Leistungsbilanz: Übernahme von ca. 1000 neuen Patenschaften in 2001
  9. Innovationsbezug
    - Patenprogramm steht für eine institutionelle Innovation
    - Beiträge zu kontextbezogenen Innovationen
    - Innovationsförderung im engeren Sinne
- 

Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von Selbstzeugnissen der Bank und Aussagen aus Interviews

Wenngleich das Patenschaftsmodell und das Netzwerk Alt hilft Jung mit einem vergleichbaren Ansatz, mit vergleichbarem Personal in etwa das gleiche Feld bestellen, so bestehen doch aus der Perspektive der ratsuchenden Unternehmen wie der ehrenamtlich engagierten Senioren gewisse Unterschiede von einigem Gewicht. Die Deutsche Ausgleichsbank und die Kammern als Träger des Patenschaftsmodells sind in Ostdeutschland flächendeckend präsent. Sie verfügen zudem über Personal und Mittel für eine beachtliche Öffentlichkeitsarbeit. Daher ist die Chance relativ groß, dass potentiell Nutzer von Patenschaftsprogrammen von diesem Angebot etwas erfahren. Die Öffentlichkeitsarbeit der institutionellen Träger von Patenschaften gewährt aber auch den Wirtschaftspaten symbolische Gratifikationen, unterstreicht sie doch die Sinnhaftigkeit ihres Engagements. Mit einer vergleichbaren flächendeckenden Präsenz und Öffentlichkeitsarbeit in ganz Ostdeutschland kann das Netzwerk Alt hilft Jung so nicht (siehe 3.2) aufwarten. Zudem erhält der Wirtschaftspate eine Aufwandsentschädigung für sein ehrenamtliches Engagement, der Wirtschaftssenior hingegen nicht. Ihm werden im besten Falle rückwirkend Sach- und Reisekosten erstattet. Diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen für vergleichbares ehrenamtliches Engagement erklären wohl auch, warum es in Ostdeutschland weit mehr Wirtschaftspaten (450) als Wirtschaftssenoren (weniger als 100) gibt.

### **3.3.2 Stand, Probleme und Perspektiven eines Innovationsvorhabens mit offenem Ausgang**

#### *Stellenwert des Falls*

Der nachfolgende Abschnitt bietet zunächst Einblicke in ein laufendes betriebliches Innovationsvorhaben. Dabei geht es darum, eine innovative Idee, die zu einer vermarktbareren Neuerung führen soll, unter Hinzuziehung von Innovationspotenzialen Älterer (Wirtschaftspaten) zu realisieren. Insofern belegt die nachfolgende Skizze, dass und wie das "soziale Umfeld" in konkrete Innovationsvorhaben involviert ist.

Der Stellenwert solcher Belege hängt freilich davon ab, ob es sich um Einzelbeispiele, die berühmte Ausnahme von der Regel handelt, oder aber um Glieder einer Kette, die für einen identifizierbaren Trend des Innovierens mit Älteren stehen. Betrachtet man den weiter unten skizzierten Fall aus dieser Perspektive, so lässt sich festhalten: in der konkreten Region lassen sich bereits mehrere kollektive und individuelle Akteure erkennen, für die das Innovieren mit Älteren, das Setzen auf die Innovationsfähigkeit Älterer gängige Praxis ist (siehe dazu auch 3.6).



Der folgende Abschnitt ist aber auch unter dem Aspekt einer möglichen Ausrichtung des Programms “Lernen im sozialen Umfeld” auf das Thema Innovation im Sinne vermarktbarer Neuerungen aufschlussreich, gerade weil er von einem Innovationsprojekt handelt, dessen Erfolg oder Misserfolg noch nicht absehbar ist. Denn wenn in der (deutschen) Wirtschaft nur eine von zehn tatsächlich oder auch nur vermeintlich innovativen Ideen in eine vermarktbare Neuerung mündet, dann ist ein mögliches Scheitern von Innovationsprojekten systematisch in Rechnung zu stellen. Dieser Sachverhalt hat Konsequenzen für Erfolgsmaßstäbe und Orientierungsgrößen eines stärker auf Innovationen ausgerichteten Programms “Lernen im sozialen Umfeld”.

Der weiter unten zu beschreibende Fall verdient aber in diesem Zusammenhang auch aus einer anderen Perspektive Interesse. Es gibt eine Reihe von Neuerungen, die relativ rasch weltweit, in nahezu allen Gesellschaften und Kulturen vermarktet werden konnten und können, deren jeweilige regionale Voraussetzung wie Konsequenzen nicht mehr mitgedacht (vgl. Was war wann das erste Mal? Erfindungen, Entdeckungen, Entwicklungen 2002) oder nur in der Spezialliteratur thematisiert werden. Auch die Träger des hier zur Debatte stehenden Innovationsprojekts hoffen im Erfolgsfalle auf eine weltweite Vermarktung. Wie noch zu zeigen sein wird, wäre allein die regionale Vermarktung an sehr weitreichende Veränderungen, Neu- und Re-Orientierungen sehr vieler Akteure in der betreffenden Region gebunden. Das erscheint sowohl dem Innovationsteam als auch den Beobachtern als eher unwahrscheinlich. Dennoch verdeutlicht der Fall, in welchem hohem Maße Innovationen unter Umständen von regionalen Voraussetzungen (darunter Sichtweisen, Leitbildern, Praktiken, Deutungsmustern) abhängig sind, deren Beschaffenheit in Grenzen über das “soziale Umfeld” beeinflusst werden kann.

Schließlich bietet der zu betrachtende Fall auch die Möglichkeit, nach der Leistungsfähigkeit und den Grenzen von Patenschaftsprogrammen für die Realisierung von Innovationsprojekten zu fragen.

### *Vorgeschichte: regionale Einbettung eines Innovationsvorhabens*

Im Rahmen der Feldarbeit zu einem anderen Projekt waren die Bearbeiter 2001 in einer altindustriellen ostdeutschen Region tätig. Gehörte zum Wirtschaftsprofil dieser Region bis zum 1990 einsetzenden Struktur(um)bruch eine beachtliche Glasindustrie mit reicher Tradition, so wird dort heute nur noch an wenigen Standorten Glas gemacht, verarbeitet. Wenngleich von der einstigen Größe der regionalen Glasindustrie in quantitativer Hinsicht im Vergleich zum Status quo ante nur noch ein Schatten ihrer selbst geblieben ist, so ist die Glasmacher- sowie die glasindustrielle Tradition darüber hinaus noch in vielfältiger Weise und auf verschlungenen Wegen präsent:

- Die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen glasproduzierender VEB haben sich ebenso wie die anderer Branchen als Saatbeet erwiesen. Aus ihnen gingen vielfach kleine und mittelständische Unternehmer hervor, deren Firmen aber in der Regel mit der Glasbranche nichts zu tun haben.
- Einstige Beschäftigte der Glasindustrie haben sich beruflich umorientieren müssen, sind abgewandert oder verrentet worden. Noch aber sind in der Region versierte Glasmacher mit handwerklichen Fähigkeiten zu finden, die ihr explizites wie implizites Wissen und Können an Interessierte weitergeben könnten.
- Die Glasmacher- und glasindustrielle Tradition ist Teil des “kommunikativen Gedächtnisses” der Region. Dieses “umfasst Erinnerungen, die sich auf die rezente Vergangenheit beziehen. Es sind dies Erinnerungen, die der Mensch mit seinen Zeitgenossen teilt” (Assmann 2000, S. 50).
- Die handwerkliche und glasindustrielle Tradition der Region, ihre Weiterführung und Erneuerung soll in einem Kompetenzzentrum Glas gleichsam institutionalisiert werden.

Bei unseren Recherchen in dieser Region stießen wir auf ein mittelständisches Unternehmen, das sich anschickte, ein neues Glasschmelzsystem (Glasofen) mit allen dazugehörigen Utensilien (u. a. Glasmacherstuhl, Glasmacherpfeife) zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. In der innovationsorientierten Firma waren 2002 18 Mitarbeiter und drei Lehrlinge tätig.

Mit der intendierten Anlage selbst können Unikate sowie Gebrauchsglaswaren, aber keine technischen Gläser hergestellt werden. Bestandteil der innovativen Idee ist es zudem, Ausbildungs-, Schulungs- und Qualifizierungsleistungen an dem Glasschmelzsystem aus einer Hand bzw. im Verbund für Nutzer und Interessierte anzubieten.

*“Die Entwicklung des neuen Schmelzsystems kostet ca. 200 bis 300 000 DM, die Mittel müssen von der Firma vorfinanziert werden, ehe Fördermittel fließen können. Wir fangen jetzt an, auch ohne Fördermittel. Wir greifen dabei auf Know-how des einstigen Kombinates [Bezeichnung]-Glas zurück. Ich habe mir die Forscher und Entwickler von damals, die jetzt alle im Rentenalter sind, herangeholt. Das läuft im Rahmen der Aktion ‚Alt hilft Jung‘. Hier sind auch Fördermittel zu bekommen. Mit dieser Mannschaft entwickeln wir jetzt den neuen Glasofen, das Prinzip ist bereits geklärt, wir arbeiten jetzt an der technischen Umsetzung und passen sie an. ... Mit dem Produkt gehen wir auf die Glastech-Messe in Düsseldorf, um es dann weltweit anzubieten”.*

Die Bearbeiter waren damit auf einen eindrucksvollen Beleg dafür gestoßen, wie Innovationspotenziale des sozialen Umfelds, noch dazu Älterer, unter

Rückgriff auf wissenschaftlich-technische Vorleistungen eines DDR-Kombinats für die regionale Wirtschaft produktiv gemacht werden (können). Als die Idee vor gut drei Jahren (etwa 1999) entstand, hat der Geschäftsführer der Firma in der Region das Gespräch mit verschiedenen Akteuren, Entscheidungsträgern, Multiplikatoren, potentiellen Kooperationspartnern gesucht, um für das Vorhaben zu werben und sie dafür zu gewinnen. Denn die zugrunde liegende Idee hat zwei – zwar aufeinander verweisende, aber doch deutlich unterscheidbare – Seiten.

### *Innovationsvorhaben mit zwei Komponenten*

Bei dem Projekt handelt es sich zunächst um eine technische Neuerung, eine technische Anlage mit neuen Parametern – eben den Glasofen mit dem dazugehörigen Equipment. Hierbei geht es im Kern darum,

- eine im Ansatz bereits vorhandene, aber noch nicht praktisch umgesetzte und erprobte technische Lösung weiterzutreiben und
- in kleinerer Dimension (nicht für den Einsatz in der großindustriellen Massenproduktion) zu konzipieren und zu realisieren, und zwar
- mit neuen, damals noch unbekanntem oder nicht verfügbaren Materialien, Werkstoffen
- mit Blick auf heutige und künftige Energie- wie Umweltstandards
- für die Bedürfnisse anderer potentieller Nutzer als jene, die die Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Kombinats seinerzeit im Auge hatten.

Schon um diese technische Komponente des Innovationsprojekts zu verwirklichen, ist eine Verstärkung des Innovationsteams der Firma durch Senioren aus der einstigen Forschungs- und Entwicklungsabteilung jenes Kombinats nötig, die seinerzeit in das Finden des zugrunde liegenden Prinzips involviert waren. Sodann bedarf es einer Glasofenbau-Firma, die die gefundene technische Lösung praktisch umsetzt.

Die Realisierung der technischen Seite des Innovationsprojekts ist keineswegs zu unterschätzen, doch vergleichsweise eher möglich und weniger voraussetzungsvoll als dessen zweite Seite. Innovationen sind vermarktbarere Neuerungen. Und so soll auch die Anlage, wenn sie fertig ist, regional wie überregional vermarktet werden. Daran lässt der Unternehmer keinen Zweifel aufkommen. Betrachten wir zunächst nur die Voraussetzungen der regionalen Vermarktung.

Die regionale Vermarktung setzte nicht viel weniger als eine Renaissance der Region als Glasmacher-Region voraus. Das Innovationsvorhaben unterstellt

bzw. baut in seiner zweiten Seite auf ein mögliches Comeback des Glases in der Region, auf eine Einbettung der fertigen Anlage in ein Geflecht von regionalen Nutzungen bzw. auf anreisende Interessenten. Und es erfordert zudem perspektivisch eine beachtliche Vernetzung/Kooperation verschiedener regionaler Akteure.

Eine erfolgreiche regionale Vermarktung ist freilich aus der Sicht des Innovationsteams gebunden an:

- eine hinreichende Dichte von glasproduzierenden Firmen in der Region, die einen entsprechenden Bedarf für eine solche Anlage oder/und für Schulungsleistungen an der Anlage anmelden;
- eine Trendumkehr in Produktion und Verbrauch: es besteht ein starker Trend, Glas durch Plasterzeugnisse zu ersetzen (Das liegt unter anderem daran, dass Glasproduzenten selbst kein ökonomisches Interesse haben, die Möglichkeiten von Glas auszuschöpfen. “Wir haben nach der Wende ein fast bruchsicheres Glas entwickelt. Gläser, die man herunter fallen lassen kann, ohne dass sie zu Bruch gehen. Die Gaststätteneinrichtung war stark interessiert. Aber es gab kein Interesse bei den Glasproduzenten und beim Handel.”);
- junge Leute, die ihr berufliches Schicksal wieder an das Glas binden, also entsprechende Berufe ergreifen und so auch Interesse für Ausbildungs- und Qualifizierungsleistungen rund um das Glas artikulieren;
- die Sicherung der Ausbildung von Glasmachern und anderen Berufen der Glasbranche in der Region durch eine hinreichende Anzahl von Ausbildungsbetrieben oder über Verbände;
- die Gewinnung gestandener Glasmacher, die Nutzern und Interessierten aus Nah und Fern an der Anlage deren Möglichkeiten vorführen, ihr (oft) implizites Wissen und Können weitergeben. Es ist zwar “fünf vor zwölf”, noch aber gibt es sie. Solche handwerklich versierten Spezialisten müssen freilich für die von ihnen erbrachten Leistungen im Interesse der Wiederbelebung einer Branche und der Region angemessen vergütet werden;
- Produkt- und Gestaltungsideen. Das mit Hilfe der Anlage herstellbare Glas muss zu attraktiven, absetzbaren Produkten/Waren geformt werden (Aussagen aus Interview )

Vielleicht waren vor drei Jahren nicht alle regionalen Implikationen den Initiatoren des Vorhabens bewusst als sie den Kontakt zu Entscheidungsträgern und Multiplikatoren suchten. Im Ansatz war ihnen aber klar, dass das Innovationsvorhaben regionale Potenziale aufgreifen und im Erfolgsfalle über die Firma hinausgehende positive regionale Konsequenzen haben könnte und sollte. Die durch das Vorhaben sich eröffnenden Optionen für die gebeu-

telte Region erschlossen sich offenbar den in die Gespräche einbezogenen Entscheidungsträgern auf Antrieb. Hier schien sich so etwas wie ein positiver Impuls aus der Region für die Region abzuzeichnen, der einige Unterstützung verdiente.

Obwohl der Repräsentant der Deutschen Ausgleichsbank in der Region nicht kontaktiert, nicht in die Gespräche über das Innovationsprojekt einbezogen worden war, hat er davon erfahren. Er ist dann von sich aus auf den Unternehmer zugegangen und hat ihm angeboten, über das DtA/DIHK Patentprogramm das Innovationsteam zu stärken und den Einsatz früherer Kollegen aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu fördern. Dieses Angebot wurde angenommen. Mit Blick auf die zwei Dimensionen des Innovationsvorhabens ist festzuhalten, dass bislang Wirtschaftspaten ausschließlich an der Realisierung der technischen Seite des Projekts beteiligt sind.

### *Stand der Realisierung 2002*

Auch hier ist es sinnvoll, zwischen der technischen Entwicklung und dem Bau der Anlage einerseits und der Einbettung der intendierten Anlage in ein Geflecht von Nutzungen zu unterscheiden. Die Arbeiten an der Anlage ziehen sich seit gut zwei Jahren hin. Sie erfolgen aufgrund der Eigenkapitalchwäche der Firma sporadisch, jeweils dann einige Zeit lang, wenn Mittel da sind. In technischer Hinsicht ist das Innovationsteam nach eigener Aussage recht weit.

An den Entwicklungsarbeiten ist der einstige Forschungsdirektor des Kombinars maßgeblich beteiligt. Er hat mittlerweile einen Vertrag als freier Mitarbeiter der Firma.

Bezogen auf von Hartmann und Meyer-Wölfing vorgelegte Veranschaulichungen innovativer Prozesse (Hartmann/Meyer-Wölfing 2002) befindet sich die Anlage in der Phase zwischen Prototyp und serienreifem Produkt. Soweit die Bearbeiter den Sachstand überhaupt beurteilen können, scheinen ein erfolgreicher Abschluss der technischen Entwicklungsarbeiten und der Bau der Anlage in absehbarer Zeit möglich.

Nicht gelöst sind bislang wichtige Fragen, die die Nutzung wie die regionale und überregionale Vermarktung einer solchen Anlage betreffen:

1. Ob der Raum als Glasmacher-Region wiederbelebt werden kann, scheint den Promotoren des Innovationsteams mehr als fraglich. Weder zeichnet sich die Genese einer hinreichenden Zahl glasproduzierender Klein- und

Mittelbetriebe in der Region ab noch eine neue Attraktivität von Berufen der Glasbranche für junge Leute. Die Gesprächspartner sehen daher einen Bedarf für die Anlage eher an anderen deutschen, europäischen und außer-europäischen Standorten der Glasproduktion.

2. Zwar würde die Firma schon aus Eigeninteresse wie aus tiefer Verbundenheit der Geschäftsführung mit der Region die Anlage regional präsentieren, deren Möglichkeiten vorführen und Vorleistungen für die Region erbringen, doch erwartet sie auch eine Beteiligung an den Kosten. So könnte die Firma Lehrlinge und andere als Glasmacher zwar ausbilden, sie hat selbst aber für Glasmacher keine Verwendung und keinen Bedarf. Es geht also zunächst um die Übernahme der Kosten für eine solche Ausbildung, ferner um die Kooperation verschiedener Akteure. Vorschläge zur Schaffung eines Ausbildungs- und Qualifizierungsverbands liegen auf dem Tisch des Arbeitsamts, einer musealen Einrichtung sowie weiterer Institutionen und Unternehmen. Der Einsatz gestandener Glasmacher aus der Region, die zu Schulungs- und Qualifizierungszwecken ihr Können zeigen und ihr Wissen an Interessierte weitergeben, wäre möglich. Dies erforderte aber auch eine Regelung, wie und durch wen ihre Leistungen vergütet werden. Um eine solche Anlage für allgemeinere, über das unmittelbare Firmeninteresse hinausgehende Ausbildungs- und Qualifizierungszwecke zu betreiben, müssten auch die sehr hohen Betriebskosten (z. B. für Energie) aufgeteilt werden. Lösungen für diese nicht unerheblichen Details standen zum Zeitpunkt der Befragung aus.
3. Noch fehlen auch Produkt- und Gestaltungsideen für die mit der Anlage herstellbaren Glaswaren. (Aussagen aus Interview)

Doch auch die überregionale Vermarktung, die sich eher als realistische Option abzeichnet, erweist sich als vorraussetzungsvoll.

### *Leistungsfähigkeit und Grenzen von Pateneinsätzen aus der Nutzerperspektive*

Aus der Sicht unserer Gewährspersonen sind mit öffentlichen Mitteln geförderte Einsätze von Wirtschaftspaten oder Wirtschaftssenioren eine "ausgezeichnete Sache". Problematisch und bezogen auf den konkreten Fall sind jedoch die vom Nutznießer zu tragenden und prognostizierten erheblichen Kosten. Schon bei dem als freier Mitarbeiter unter Vertrag stehenden Paten fallen Kosten an, die ja erst erwirtschaftet werden müssen. Weit höhere Summen sind aber aufzubringen, wenn die Vermarktung der Anlage ansteht.



*“Da die Marktchancen für unsere Anlage in anderen deutschen, europäischen und außereuropäischen Glasregionen liegen, wäre nun ein Senior mit weitreichenden Verbindungen und Beziehungen ein Glücksfall. Der müsste eigentlich nur eines machen, als Türöffner wirken, mich als Mann mit einer interessanten Idee vorstellen und mir ermöglichen, dass ich die Chance erhalte, die Anlage vorzuführen. Er soll nur dafür sorgen, dass man mit mir spricht. Mehr nicht. Doch da kämen ein paar Tausend Euro rasch zusammen, die von mir zu tragen sind und nicht gefördert werden: Reisekosten, Hotelkosten, Tagegelder, Verpflegung, Geschäftsessen...”*

Wenn man diese Perspektive akzeptiert, dann liegt eine weitere Anpassung des Förderinstruments (Patenschaftsmodell) an Zwecke wie im vorliegenden Falle nahe.

### **3.3.3 Fazit**

Ogleich im Rahmen der Projektlaufzeit nicht entscheidbar ist, ob es tatsächlich zu einer vermarktbareren Neuerung kommt oder nicht, zeigt der besichtigte Fall, wie an Ältere gebundene Innovationspotenziale des “sozialen Umfelds” in einem bestimmten Raum über Patenschaftsmodelle für konkrete betriebliche Innovationsprojekte fruchtbar gemacht werden.

Dabei ist mitzudenken, dass – über das Innovationsteam hinaus – über die zu entwickelnde Anlage die Potenziale Älterer, nämlich gestandener Glasmacher im Vor- bzw. Ruhestand wieder ins Spiel gebracht werden sollen.

Wir haben es also immerhin mit einem bemerkenswerten praktischen Versuch zu tun, den demographischen Wandel unter Rückgriff auf an das soziale Umfeld gebundene Potenzen Älterer zu bewältigen.

Mit Blick auf eine stärkere Fokussierung des Programms “Lernen im sozialen Umfeld” auf Innovationen im Sinne vermarktbarer Neuerungen lassen sich aus dem Versuch zwei erste allgemeinere Schlüsse ziehen:

- Wenn nur ein Bruchteil innovationsträchtiger Ausgangsideen in ein profitables Produkt oder Verfahren mündet, dann muss ein solches Programm notwendig tolerant gegenüber Fehlern, Irrtümern, Fehlkalkulationen sein.
- Leitbilder, Sichtweisen, Praktiken von Unternehmen, Intermediären, von Entscheidungsträgern, Multiplikatoren wie auch so genannter einfacher Leute werden über das soziale Umfeld (mit) beeinflusst. Es gilt regional Ansatzpunkte zu finden, die das Streben nach Neuem, das Akzeptieren von Neuem und die Teilhabe an Neuerungen stützen.



### **3.4 Senior-Experten-Service (SES) – Akzeptanzprobleme im neuen sozialen Umfeld**

#### **3.4.1 Grundlagen der Tätigkeit**

Der Senior-Experten-Service (SES) existiert seit seiner Gründung im Jahre 1983 als eine gemeinnützige Gesellschaft, die auf der Grundlage freiwilliger ehrenamtlicher Tätigkeit von "Senior-Experten" insbesondere die beruflich-fachliche Ausbildung, Fortbildung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften im In- und Ausland fördert. Als Schwerpunkte gelten wirtschaftliche und technische Tätigkeitsfelder. Der SES konzentriert seine Leistungen auf die schnelle, pragmatische und praktische Hilfe vor Ort; das heißt, die Anleitung zur Selbsthilfe steht im Vordergrund und wird in der Regel mit der Lösung akuter Probleme verbunden. Seit seiner Gründung haben Senior-Experten mehr als 10 000 Einsätze in 144 Ländern realisiert.

Ähnlich wie beim Verein Alt hilft Jung handelt es sich beim Senior-Experten-Service um einen neuen, *innovativen Typ* von Seniorenorganisationen als Effekt und Vorschein des demographischen Wandels, der jedoch noch immer eine Minderheit bildet: Im Unterschied zur überwiegenden Mehrheit traditioneller Seniorenorganisationen ist die institutionelle Erwartungshaltung nicht prioritär auf die Unterstützung durch das soziale und gesellschaftliche Umfeld gerichtet. Vielmehr bezieht sich die Erwartung der Institution darauf, dass ihr auf ehrenamtlicher Tätigkeit gegründetes Leistungspotenzial zur Unterstützung der wirtschaftlichen Entwicklung von Regionen (seit 1990 auch im Inland) als gleichwertiges Angebot im Rahmen regionaler Supportstrukturen akzeptiert wird.

Als Auftraggeber des SES fungieren zumeist kleine und mittlere Unternehmen, Ausbildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltungen, aber auch andere Institutionen. Zudem sind internationale Organisationen berechtigt, Einsätze anzufordern.

Mit seinen Aktivitäten, die bis 1990 ausschließlich auf das Ausland (Entwicklungsländer) gerichtet waren, bietet der SES einem stetig wachsenden Kreis interessierter Fach- und Führungskräfte, die aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden sind, eine exponierte Gelegenheit, ihre Innovationspotenziale in der Form vielfältiger Kompetenzen und Erfahrungen zu nutzen und weiterzugeben. Neu ist, dass auch Gremien der Europäischen Union als Vermittler und Auftraggeber hervortreten.

## *Senior-Experten*

Die Senior-Experten werden in einem Register erfasst, die Erfassung gründet sich auf fernmündliche oder schriftlich bekundete Interesse von Experten im Ruhestand. Fachabteilungen im SES ordnen Experten einzelnen Bereichen zu und entscheiden nach bestimmten Kriterien über die Aufnahme ins Register.

Als Auswahlkriterien, für SES-Experten, die ihre berufliche Laufbahn beendet haben, gelten neben beruflicher Erfahrung und fachlicher Qualifikation ausreichende Sprachkenntnisse, gesundheitliche Voraussetzungen, Auslandserfahrungen, wirtschaftliche Unabhängigkeit sowie die Fähigkeit zur Anpassung an die am Einsatzort gegebenen Bedingungen. In der Regel wird für die Aufnahme interessierter Senioren in das Expertenregister ferner eine mindestens zwanzigjährige berufliche Tätigkeit in der deutschen Wirtschaft vorausgesetzt, da die Expertentätigkeit von Senioren im Ausland (Entwicklungsländer, nach 1990 Mittel-Osteuropäische Staaten) zugleich die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft der Bundesrepublik repräsentieren soll.

## *Einsatzbedingungen*

Die Einsatzbedingungen sind grundsätzlich bestimmt von den Anforderungen der Auftraggeber, die von Mitarbeitern des SES auf ihre Zielsetzung, den Grad des gewünschten Wissenstransfers und den Umfang der Qualifizierung geprüft werden. Voraussetzung für Bearbeitung von Anfragen ist die möglichst *klare Beschreibung* des zu lösenden Problems und des Einsatzziels.

Eine exklusives, spezifisches Markenzeichen des Angebotsservices des SES im Vergleich zu kommerziellen Beratungsleistungen besteht darin, dass die *Auftraggeber* über den Experteneinsatz mit bestimmen können. Nach der Prüfung der Aufträge wird dem Auftraggeber ein Personalprofil des vorgesehenen Experten, der zuvor seine Bereitschaft für die Übernahme der Einsatzaufgabe bekundet hat, zugestellt. Der Auftraggeber kann dann entscheiden, ob die Parameter des Personalprofils seinen Erwartungen entsprechen, um die erwünschte Aufgabe zu lösen.

Dennoch stehen Senior-Experten insbesondere in Entwicklungsländern aber auch in MOE-Staaten immer wieder vor schwierigen Aufgaben: Die Erst-Einsätze dürfen nicht länger als sechs Monate dauern, aber oftmals sind Nachfolge-Einsätze erforderlich; nicht selten weichen die praktischen Aufgaben vor Ort von den vereinbarten ab, neue kommen unvorhergesehen dazu. Dennoch werden die Aufgaben, wie die Erfahrungen belegen, zumeist gut oder hervorragend gelöst.

Der Einsatz von Senior-Experten unterliegt grundsätzlich auch weiterhin Restriktionen, die auf Maßgaben des Sozialgesetzbuchs (SGB III) beruhen: Personen, die entweder als Erwerbslose dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen oder in den Status des Vorruhestands eingetreten sind, können nicht im Ausland eingesetzt werden. Der SES erwartet jedoch im Rahmen der Deregulierung des Arbeitsmarkts weitere Öffnungen für den Einsatz von Senior-Experten insgesamt, besonders jedoch für die Aktivitäten außerhalb der Bundesrepublik.

### *Kurze Statistik der Leistungsbilanz*

Die Anzahl der registrierten Senior-Experten war im Zeitraum von 1983 (Gründungsjahr) bis 2001 von 800 auf 5.375 Personen angestiegen. Allein im Jahre 2000 erhielt der SES über 2300 Anfragen von potenziellen Auftraggebern aus dem In- und Ausland, davon konnten 1071 Einsätze realisiert werden.

Die Gesamtanzahl der Einsätze in insgesamt 85 Ländern einschließlich des Inlands entwickelte sich von 22 Aktivitäten im Jahre 1983 bis zu 1107 Einsätzen im Jahre 2001; davon entfielen in 2001 neun Prozent (95 Einsätze) auf das Inland. Mit 30 Einsätzen nahm Nordrhein-Westfalen (ca. 17 Mio Einwohner) die Spitzenposition ein, gefolgt von Baden-Württemberg und Brandenburg.

Im Jahre 2001 unterhielt der SES insgesamt 2400 Kontakte mit interessierten Ruheständlern. 925 wurden in diesem Jahr als Senior-Experten neu registriert. 13 Prozent der Interessenten wurden abgewiesen, da auf Grund ihrer Qualifikationen keine Einsatzchancen gesehen worden waren. Die große Mehrzahl der Bewerber war in ihrer beruflichen Laufbahn in den Bereichen der Dienstleistung, dem Bildungswesen und der Elektronik tätig gewesen und verfügte über kaufmännische Fachkenntnisse. Defizitär blieben die Bereiche Kunststoff, Optik und Textil, die im Ausland besonders nachgefragt werden. Der Anteil der weiblichen Senior-Experten war in diesem Jahr auf 6,7 Prozent angestiegen.

Die Einsatzverteilung im Jahre 2001 ergibt das folgende Bild: 44 Prozent entfielen auf Asien; 31 Prozent auf Europa einschließlich der GUS-Staaten; zehn Prozent auf Lateinamerika; sechs Prozent auf Afrika und neun Prozent auf das Inland. Während in den Ländern Asiens, Lateinamerikas und Afrikas die Lösung produktionstechnischer Probleme dominiert, stehen in Mittel- und Osteuropa (ebenso wie im Inland) betriebswirtschaftliche Aufgaben im Vordergrund.

Die statistischen Daten zum Einsatzvolumen des SES lassen erkennen, dass eine grundlegende Neustrukturierung bzw. -profilierung der Aktivitäten in der Relation Ausland – Inland in nächster Zeit nicht zu erwarten ist. Prozentual, aber auch absolut, ist der Anteil der Inlandseinsätze an der Gesamtleistung des SES seit 1990 und 1991 erheblich zurückgegangen. Erreichte der Inlandseinsatz in den Jahren 1990/91 nahezu Werte um 50 Prozent(!) der Gesamteinsätze, so betrug er 2001 nur noch neun Prozent. Die Datenlage lässt den Schluss zu, dass sich Senior-Experten in den Anfangsjahren des wirtschaftlichen Umbaus der neuen Bundesländer vorrangig als “Aktivisten der ersten Stunde” verstanden und sich als solche auch verdient gemacht hatten. Allerdings hält der SES an der strategischen Orientierung fest, dass Einsätze im Inland ein wichtiges “Standbein” der Aktivitäten bleiben werden.

### Übersicht 25

Verteilung der Senior-Experten des SES nach berufsfachlichen Bereichen

Senior-Experten 2001	5375	
davon		in Prozent
Technische Berufe	2419	45
Kaufmännische Berufe	2166	40
Ausbildungsbereich	339	6
Materialwirtschaft	312	6
IT-Bereich	91	2
Personalwesen	48	1
Durchschnittsalter	66 Jahre	

### 3.4.2 SES im Inland und in den neuen Ländern

Die Inlandstätigkeit des SES wurde mit dem “Fall der Mauer” 1989 eingeleitet. Viele beim SES registrierten Senior-Experten hatten sich unverzüglich bereit erklärt, in den neuen Ländern wie auch in MOE-Staaten mit Einsätzen beim Aufbau einer neuen Wirtschaft zu helfen.

Zwischen 1989 und 1992 war der Einsatz von Senior-Experten im Inland von 190 auf 586 Fälle angestiegen, an diesen exorbitanten Spitzenwerten gemessen nehmen sich die Einsätze im Jahre 2001 vergleichsweise bescheiden aus (95). Allerdings ist den Aktivitäten der Senior-Experten zu Beginn der neunziger Jahre in Ostdeutschland dennoch eine Initialwirkung zuzuschreiben, die eine dauerhafte Verstetigung der Inlandsarbeit bewirkte: Der SES ist seit 1994 in allen Bundesländern aktiv und mit Verbindungsbüros vertreten.

Verbindungsbüros (VB) in den westlichen Bundesländern waren jedoch bereits in den 80er Jahren entstanden, sie fungierten zunächst als regionale Stützpunkte zur effektiveren Betreuung der Senior-Experten und deren Vorbereitung auf die Auslandseinsätze.

Die VB folgen jedoch grundsätzlich, also prioritär nicht einem Föderalprinzip, das auf eine Gliederung und Zuordnung von Dependancen nach Bundesländern gerichtet wäre, sondern eher einem pragmatischen Regional- oder "Poolprinzip". Die Büros sind auf die Betreuung der Experten und die Koordination von Aufgaben orientiert, vorrangig an jenen Orten, wo ein Bedarf angemeldet wird und zweckmäßigerweise eine größere Konzentration von Senior-Experten vorliegt. Mit der Einführung dieses Gliederungsprinzips werden nun erstmalig *Komponenten des sozialen Umfelds per se strukturell und institutionell zur Geltung gebracht*: Sie entsprechen den Interessen von Senior-Experten an einer akzeptablen Erreichbarkeit regionaler Stützpunkte, um eine die Interaktion, den Austausch von Erfahrungen belebende, ermöglichende und befördernde Supportstruktur zu gewährleisten. Zudem kann bei diesem Verfahren zumindest partiell mit einem gemeinsamen regional-lebensweltlichen oder berufsbio-graphisch-branchenspezifischen Erfahrungshintergrund gerechnet werden.

Die regionalen Stützpunkte organisieren jährlich jeweils eine Regionaltagung. Sie unterhalten persönliche Kontakte zu registrierten Senior-Experten und gewinnen neue, akquirieren Einsätze im Ausland, steigern den Bekanntheitsgrad des SES, z. B. durch Teilnahme an Messen und Konferenzen, Vorträge an VHS etc.

### **3.4.3 SES in Berlin-Brandenburg**

In Berlin und Brandenburg sind derzeit 271 Senior-Experten registriert, davon in Brandenburg jeweils ca. 50–60 Personen (Zahlen schwanken wegen der Zu- und Abgänge). Wurden im Inland für den Zeitraum von 1990 bis 2000 insgesamt 1676 Einsätze registriert, so betrug die Anzahl der Einsätze für diesen Zeitraum in Brandenburg 312. Seit 1994 werden in Brandenburg im Jahresschnitt 27 Einsätze realisiert; mehr als 90 Prozent der Einsätze unterliegen einer Förderung durch das Ministerium für Wirtschaft des Bundeslandes. Bis 1994 wurden Inlandseinsätze des SES auch von anderen neuen Bundesländern (Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern) gefördert. Neben Brandenburg wird derartigen Aktivitäten auf der Landesebene derzeit nur in Rheinland-Pfalz eine Förderung zugebilligt.

## *Öffentlichkeitsarbeit des SES im sozialen Umfeld*

Die Außenstelle Berlin-Brandenburg hat in den vergangenen Jahren ihre Öffentlichkeitsarbeit erheblich verstärkt. Dazu gehört die intensivere Beteiligung an relevanten Veranstaltungen, insbesondere Konferenzen (z. B. zum Thema bürgerschaftliches Engagement in Potsdam) in Berlin und Brandenburg sowie Messen und Existenzgründertagen; auf den jährlichen Seniortagen in Berlin ist der SES mit eigenem Stand vertreten etc.

Die Teilnahme an Veranstaltungen, Kongressen und Konferenzen wird aus der Perspektive der Mitarbeiter der Außenstelle Berlin-Brandenburg allein deshalb für bedeutsam gehalten, um die Präsenz zu dokumentieren, den SES in der Region bekannt zu machen (Eintrag im Anwesenheitsregister; die Nutzung von Pausengesprächen, um das Leistungsprofil des SES darzustellen etc.).

Die Kontakte zu Verbänden, insbesondere zu den IHK in der Region, zu Mittelstandsverbänden, zum Bundesverband des Außenhandels, zu Seniorenvertretungen und Ministerien in Brandenburg (Bereiche, Wirtschaft, Soziales, Familien) wurden intensiviert.

Personell kommt der Außenstelle zugute, dass einer der ehrenamtlichen Mitarbeiter aus seiner früheren beruflichen Tätigkeit sowohl über reiche Erfahrungen in der Auslandstätigkeit als auch über gute und einflussreiche Kontakte zu wichtigen Institutionen und Multiplikatoren von Informationen verfügt (Botschaften, Handelsvertretungen, Außenhandelskammern des DIHT etc.). Bei allen derartigen Aktivitäten wird immer eine doppelte Zielstellung verfolgt: die Gewinnung von neuen Senior-Experten sowie die Akquisition von Aufträgen.

## *Akzeptanzprobleme im regionalen Umfeld*

Die Intensivierung der Aktivitäten resultiert insbesondere daraus, dass der SES in einem relativ neuen *sozialen und institutionellen Umfeld* noch nicht in gleicher Weise verankert ist wie andere Institutionen, Verbände und Organisationen. Insgesamt ist die Problemsituation dadurch gekennzeichnet, dass der Senior-Experten-Service über ein größeres Leistungspotenzial verfügt als es in der Region nachgefragt und abgefordert wird.

Zugleich kann als empirisch vielfach belegte und gesicherte Erkenntnis geltend gemacht werden, dass insbesondere bei kleinen kapitalschwachen mittelständischen Firmen in Berlin und insbesondere in Brandenburg ein *erheblicher Bedarf* an Beratungs- und Unterstützungsleistungen besteht, der ten-

denziell eher angewachsen ist. Zudem handelt es sich beim Leistungsangebot des SES um ein außerordentlich kostengünstiges bzw. nahezu kostenloses Angebot (Förderung durch das Bundesland).

Die Mitarbeiter der Außenstelle stellen immer wieder fest, dass die alltägliche Bereitschaft großer, einflussreicher Medien außerhalb besonderer Ereignisse und spektakulärer Anlässe begrenzt ist, über Aktivitäten von Senior-Experten (ob innerhalb des SES oder anderer Organisationen) zur Unterstützung der regionalen Wirtschaft zu berichten.

Mit dem neuen Handlungs- und Aktionsraum, den der SES seit 1990 betreten hat (Inland, Region), ist eine qualitativ neue Anforderungssituation und Problemstruktur entstanden, die der Institution qua Gründung, also konstitutiv, nicht eingeschrieben war.

So verweist die Leitung des SES folgerichtig darauf, dass bei Inlandseinsätzen eine "sorgfältige Auswahl der richtigen Zielgruppen" (SES aktuell II/2002, S. 1) besonders wichtig ist, denn das Angebot des SES verstünde sich als eine ergänzende und komplettierende Dienstleistung, die nicht in Konkurrenz zu anderen Institutionen treten könne.

Dennoch agiert der SES als neuer institutioneller Akteur im sozialen Umfeld mit einem Angebot, dem per se keine eigenständige Markt- und Markenqualität zukommt (Sprecher der Außenstelle B-B: "Im Ausland sind wir ein Unikat"). Wiewohl eine intendierte kommerzielle Konkurrenz zu anderen institutionellen Akteuren mit vergleichbaren Angeboten und Leistungen weder sinnvoll noch opportun sein mag, so begibt sich die gemeinnützige Gesellschaft in ein Handlungsfeld, in dem Performanz, Profilierung und Präsenz ein qualitativ neues Gewicht erlangen, allein um als ein unterscheidbarer Anbieter von Leistungen in einem Spektrum ähnlicher Anbieter wahrgenommen werden zu können. So haben die Erfahrungen des SES in der Öffentlichkeit sehr wohl gezeigt, dass eine "gewisse" Konkurrenz vorhanden ist, u. a. zum Patenschaftsmodell der Deutschen Ausgleichsbank.

Die bisherigen Erfahrungen der Mitarbeiter der B-B-Außenstelle lassen insgesamt darauf schließen, dass die im Ausland hinreichend ausgewiesene Leistungsbilanz der Senior-Experten, insbesondere als kontextuelle Innovationspotenziale des sozialen Umfelds, im Inland (Region B-B) noch nicht jene Anerkennung erfahren haben, die ihnen angemessen wäre. Im institutionellen Gefüge regionaler Supportstrukturen ist die Institution, deren Innovationspotenzial sowohl im Institutionellen selbst besteht als auch in ihrem Leistungsvermögen, erst unzureichend eingeführt.



### 3.4.4 Fazit

#### *Zukunftsfähiges Innovationspotenzial des SES*

Im Rückblick zeigt sich, dass mit der institutionellen Innovation des Senior-Experten-Service als ehrenamtlicher Dienst der deutschen Wirtschaft im Ausland in den 1980er Jahren eine neuartige Handlungs- und Lernkonstellation generiert worden war, deren Effekte geltende primäre Alterszuschreibungen in Frage stellten und einen "Prolog" für innovative Wandlungsprozesse konstituierten, die dem demographischen Wandel geschuldet sind.

Seit zwei Jahrzehnten werden mit wachsendem Zuspruch Beiträge zur wirtschaftlichen Entwicklung in Entwicklungsländern und mittel-osteuropäischen Staaten geleistet. Bei den Einsätzen werden berufsbiographisch erworbene Qualifikationen nicht nur abgefordert, sondern auf Grund des regionalen Bedingungsgefüges an den Einsatzorten werden vielfach Anforderungen und situative Lernprozesse in einem zumeist unbekanntem sozialen Umfeld abverlangt, die aus bisherigen beruflichen Erfahrungen nur bedingt herzuleiten sind.

Die Anforderungen in den Einsatzgebieten erzwingen formale Restriktionen, die bei der selektiven Erfassung der Experten angewandt werden und auf spezifische Kompetenzmerkmale gerichtet sind: Sprachkenntnisse, gesundheitliche Anforderungen, bestimmte Präferenzen für berufliche Qualifikationen, die der Nachfrage entsprechen.

#### *Demographischer Wandel und Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung*

Spezifische Restriktionen für Auswahl und Einsatz der Senior-Experten sind gesetzlich geltenden Regelungen zuzuschreiben. Zehn Prozent der registrierten Senior-Experten sind der Kategorie der Arbeitslosen/Vorruheständler zuzurechnen. Entsprechend der Verfügbarkeitsregeln des Sozialgesetzbuchs dürfen sie nicht eingesetzt werden. In dem verabschiedeten Job-AQTIV-Gesetz, das ehrenamtliche Betätigungen in der Arbeitslosigkeit nicht mehr ausschließt, ist bereits eine Veränderung enthalten: Derzeit können ältere, nicht erwerbstätige, aber dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende Fachkräfte und stehendes Führungspersonal für den SES im Inland eingesetzt werden.

Der SES erwartet die Aufhebung weiterer Einschränkungen der ehrenamtlichen Tätigkeit für Senior-Experten, die noch am Arbeitsmarkt beteiligt sind.

Die Argumentation des SES ist darauf gerichtet, dass Chancen für eine neue Erwerbstätigkeit (sei es in Teilzeit oder befristeter Beschäftigung) steigen können, wenn Ältere ehrenamtliche Einsätze im Ausland nachweisen. Derzeit wird mit Zustimmung des Bundesministeriums auf individuelle Regelungen gesetzt, die vor Ort mit zuständigen Arbeitsvermittlern vereinbart werden.

Die Problemstruktur verweist darauf, dass auch der demographische Wandel eine entscheidende konstitutive Komponente bildet, wenn neue flexible Beschäftigungsverhältnisse und Regulative am Arbeitsmarkt auf der Agenda stehen, die dem Strukturwandel der Arbeit in der postindustriellen Gesellschaft geschuldet sind. Aus der Perspektive der hier behandelten Thematik bilden neue, flexible und kreative Regulative wichtige institutionelle Rahmenbedingungen, um die Innovationspotenziale Älterer besser zur Geltung zu bringen.

### *Neue Problemlagen und Konstellationen bei Inlandseinsätzen*

Eine Vielzahl veränderter Problemlagen, Anforderungen und Chancen des SES resultiert aus der Erschließung eines neuen Tätigkeitsfelds (seit 1994 in allen Bundesländern), das durch die marktwirtschaftlichen Transformationsprozesse in den neuen Ländern eingeleitet worden war: Einsätze von Senior-Experten im Inland. Damit gewinnt gerade das soziale Umfeld für den SES und seine regionalen Dependancen (Stützpunkte) eine besondere institutionelle Relevanz. Neue institutionelle und personelle Lernprozesse wurden eingeleitet, neue Anforderungen und Einsatzchancen entstanden, um Innovationspotenziale Älterer zur Geltung zu bringen, wenngleich Einsätze im Ausland ihre strategische Priorität nicht verloren haben.

Als Teil einer regionalen Infrastruktur von Supportstrukturen für die mittelständische Wirtschaft sind neue Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit, an die Koordination und Kooperation institutionellen Handelns (Vernetzung) gestellt, die eine Schärfung des Profils ebenso wie die Professionalisierung bei der Akquisition von Aufträgen erzwingen. Neue Chancen für den Einsatz und die Nutzung innovativer Potenziale einstiger Fach- und Führungskräfte als Senior-Experten könnten eröffnet werden, wenn beispielsweise deren berufliche und außerberufliche Erfahrungen und Qualifikationen im Rahmen der regionalen Stützpunkte stärker auch für die *Akquisition von Aufträgen* genutzt würden. Zudem entfallen bei Einsätzen im Inland bestimmte Restriktionen, die für die Auslandsarbeit unerlässlich sind: Fremdsprachenkenntnisse, familiäre Bindungen, bestimmte gesundheitliche Einschränkungen (SES aktuell II/2002, S. 1).

Die Diskrepanz zwischen hohem Bedarf kleiner regional agierender Unternehmen einerseits und vergleichsweise geringer Nachfrage nach Unterstützungsleistungen andererseits wird indes nur im kooperativen und konzertierten Handeln verschiedener Institutionen aufzulösen und mit der Überwindung der strukturellen Unterinstitutionalisierung im regionalen Raum zu beheben sein.

### *Problem neuer altersselektiver Zuordnungen von Innovationspotenzialen*

Die beobachtbare Diskrepanz zwischen Bedarfslage und Nachfrage bei Unterstützungsleistungen, die durch Wirtschaftssenioren resp. Senior-Experten im zeitgeschichtlichen Kontext des demographischen Wandels tendenziell in wachsendem Umfang erbracht werden können, verweist zudem auf ein latentes Wert-, Mentalitäts- und Kulturproblem, das im Rahmen unserer Thematik erst skizzenhaft und hypothetisch (weitere empirische Analysen erforderlich) erfasst werden konnte. Tradierte, altersselektive Zuschreibungen werden in der Region noch einen erheblichen Einfluss haben und die Nutzung innovativer Potenziale Älterer gerade im Raum der Wirtschaft begrenzen.

Erhebliche Lernprozesse, die durch öffentliche Kommunikationen zu unterstützen sind, werden erforderlich sein, um eine diesbezügliche “Umwertung der Werte”, eine Veränderung von Wertmustern und Leitvorstellungen herbeizuführen, die den neuen Realitäten des demographischen Wandels entsprechen und Innovationspotenziale Älterer wirksamer zur Geltung bringen können. Als einen “Ehrenamtlichen Dienst der Deutschen Wirtschaft” ist dem SES selbst auf Grund seiner öffentlichen Reputation, der Leistungsbilanz im Ausland wie der Erfahrungen in neu erschlossenen sozialen Umfeldern – den Regionen des Inlands – auch diesbezüglich ein wichtiger Beitrag zuzutrauen.

### **3.5 Wissensbörsen – generationsübergreifende Kommunikations- und Vermittlungszentren**

Wie bereits im Abschnitt 3.1 gezeigt worden ist, fordern und fördern die Wissensbörsen zwar auf eindrucksvolle Weise “Lernen im sozialen Umfeld” auf der Grundlage eines generationsübergreifenden Ansatzes. Über die Wissensbörsen werden zudem auch ökonomisch zu Buch schlagende Leistungen von Älteren vermittelt und ermöglicht wie auch durchaus berufsrelevante Erfahrungen und Know-how an Jüngere transferiert. Doch eines sind die Wissens-

börsen eher nicht, nämlich Orte, wo ökonomisch verwertbare Innovationen generiert oder – wenn man Innovieren als Prozess fasst – messbare Beiträge für vermarktbarere Neuerungen erbracht werden.

Im Hinblick auf die Frage- und Problemstellung des Projekts sind die Wissensbörsen durchaus innovationsrelevant, doch liegt ihr Bezug zum Thema Innovation vorerst auf einer anderen Ebene. Es ist perspektivisch nicht auszuschließen, dass der Innovationskontext, in dem die Wissensbörsen stehen, ökonomisch vermarktbarere Neuerungen hervortreibt.

### **3.5.1 Entstehung und Innovationsrelevanz der Wissensbörsenidee**

Unter dem Label “Erfahrungswissen Älterer nutzen” entstanden in den 1980er Jahren in der Bundesrepublik erste generationsübergreifend arbeitende Wissens-, Hobby-, Informations-, Kontakt- und Aktivbörsen. Ihr Ziel war es, Wissen und Erfahrung von Senioren für die Gesellschaft und künftige Generationen zu erhalten und produktiv zu machen. Andererseits sollten auch Jüngere angeregt werden, beispielsweise ihr technisches und PC-Wissen Älteren zu vermitteln. Wissensbörsen versuch(t)en auf diese Weise das Gespräch, die Solidarität zwischen den Generationen zu fördern.

Mit Blick auf den “Strukturwandel des Alters” handelt es sich bei diesen Projekten um eine institutionelle Innovation. Die Wissensbörsenidee setzte bewusst auf die Erfahrung und Kompetenz der älteren Generation. Sie trug Aktivitäts- und anderen Bedürfnissen der “neuen, jungen Alten” Rechnung, womit sie das Betreuungsmodell der traditionellen Altenarbeit in Frage stellte. Und sie speiste sich wesentlich aus der Einsicht, dass nur bei einem generationsübergreifenden Ansatz diese Intentionen eingelöst werden können. Indem die Älteren Aufgaben in der Gesellschaft übernehmen, wirken sie der Ausgrenzung und Kaltstellung entgegen, gewinnen sie für sich Anregung, Kontakt, soziale Anerkennung und Bestätigung. Zentral war ferner, dass der intendierte Austausch von Erfahrungen, Wissen, Kompetenzen, Unterstützungsleistungen zwischen Angehörigen der älteren Generation wie auch zwischen diesen und der jungen Generation der Vermittlung, vermittelnder Instanzen bedarf, die potentielle Interessenten zusammenführen. Soweit Wissensbörsen auf Wissen und Lernen abheben – sie sind ja oft auch Hobby-, Kontakt- und Aktivbörsen – gründeten sie sich auf ein spezifisches Bildungsmodell. “Die Idee, eine Vermittlungsstelle einzurichten, entstand in den 1960er Jahren, während eines Seminars des Zentrums für interkulturelle Zusammenarbeit in Mexiko. Ivan Illich, Gründer des Zentrums und Autor des

Buchs 'Entschulung der Gesellschaft – Entwurf eines demokratischen Bildungssystems' (1971), entwirft hierin Forderungen an ein – utopisch anmutendes -Bildungsmodell: Nicht die Frage, was einer lernen soll, darf am Anfang stehen, sondern: mit welchen Dingen und Menschen wollen Lernende in Berührung kommen. Alle, die den Wunsch haben, ihr Wissen mit anderen zu teilen, sollen diejenigen finden können, die von ihnen lernen wollen. Ziel des neuen Bildungsnetzes sollte es sein, den Lernenden jederzeit Zugang zu den vorhandenen Bildungsmöglichkeiten zu geben, allerdings ohne Zwang zur Teilnahme, ohne ein Zeugnis oder Diplom abzufordern" (Salentin u. a. o. J., S. 6).

Einige Teilnehmer des Seminars gründeten 1971 in der Nähe von Chicago "The Learning Exchange". Diese Vermittlungsstelle war wiederum Vorbild für den Anfang 1980 gegründeten Verein "Berliner Lernbörse". Der Verein verstand sich als Vermittlungsdienst, der Leute aus allen Ecken Berlins (West) zusammenzuführen suchte, die etwas erfahren wollten, um jene Menschen zu finden, die ihnen darüber Auskunft geben können. Im Kern wurde dabei schon ein generationsübergreifender Ansatz verfolgt.

Als Vorläufer der heutigen Wissensbörsen weisen die Verfechter der Wissensbörsenidee Lehr-, Hobby- und Informationsbörsen aus, wie sie Anfang der 1980er Jahre zunächst in Köln, dann (1987) in Frankfurt und Berlin (West) gegründet wurden. Die Kölner Hobby-Börse stellte sich die Aufgabe, Senioren Freizeitpartner aus den Reihen der Senioren zu vermitteln. Sie verfolgte keinen generationsübergreifenden Ansatz und war eher Ergänzung zu bestehenden Freizeitangeboten für Senioren. Sie hat sich nicht durchsetzen können. Im Unterschied dazu wollte die Frankfurter "Hobby-Börse für aktive ältere Bürger" ab 1987 nicht nur die Zusammenkunft von Senioren untereinander, sondern von verschiedenen Generationen fördern. Im Zentrum der Angebote und des Interesses standen Bewegung, Bildung und Reisen. Hingegen spielten traditionelle Hobbys (Stricken, Häkeln, Briefmarken) eine untergeordnete Rolle.

Als erste Wissensbörse neuen Zuschnitts mit Modellcharakter gilt jedoch die 1987 gegründete Wissensbörse in Berlin (West). Die Gründung wurde durch einen Vortrag der Schriftstellerin Ingeborg Drewitz in der Europäischen Akademie angeregt. Sie berichtete von ihrem fünfjährigen Enkel, der sich für Käfer interessierte. Sie hat dann ihr Enkelkind mit einem 80-jährigen Professor für Käferkunde zusammengebracht. Diese Schilderung motivierte Teilnehmer der Veranstaltung, die Wissensbörse Berlin zu bilden (Salentin u. a. o. J., S. 7).

## Übersicht 26

### Wissensbörsen im Überblick (Stand 1995/2002)

---

#### 1. Ziele

- Eigeninitiative, aktive Lebensgestaltung Älterer fördern.
- Erfahrungs- und Fachwissen der älteren Generation zum Vorteil aller nutzbar machen.
- Austausch der Generationen fördern.
- Intra- und intergenerationelle Unterstützungsleistungen

#### 2. Adressaten/Nutzer

- “neue, junge Alte”
- Jüngere
- Institutionen

#### 3. Aufgaben

- Erfahrungswissen Älterer erschließen, Teilhabe am Wissen Jüngerer
- Vermittlung subjektiv erfahrener Geschichte
- Zusammenführen von Menschen mit speziellen Interessen
- soziale Kontakte herstellen
- Vermittlung gegenseitiger Hilfe, Dienstleistungen

#### 4. Träger

- Wohlfahrtsverbände/Städte, Landkreise, Kommunen/Seniorenbüros/Vereine/Volkshochschulen

#### 5. “Humankapital”

- derzeit 880 ehrenamtlich tätige Mitarbeiter (1995)
- Einige wenige Wissensbörsen arbeiten nur mit hauptamtlichen Mitarbeitern (meist ABM/ASS Arbeit statt Sozialhilfe).

#### 6. Arbeitsweise/Instrumentarium

- Anbieter/Nachfrager treten über die Vermittlung der Wissensbörse in Beziehung (direkt, auf Wunsch auch anonym).
- Die Wissensbörse unterhält ein Büro, das auch Anlauf- und Kontaktstelle ist. Angebote und Nachfragen werden in einer Datei/Kartei gesammelt.
- Wissensbörsen geben in der Regel Börsenbriefe heraus, um einen breiteren Kreis zu erreichen. Hier werden aktuelle Angebote/Nachfragen präsentiert.
- Manche Börsen eröffnen ein Erzählcafé, eine Zeitzeugenbörse.

#### 7. Operationsbasis

- 103 Wissensbörsen im Bundesgebiet 1995, davon 14 in neuen Ländern (2002: 120 bundesweit)
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Wissensbörsen

#### 8. Quantifizierbare Leistungsbilanz

- Ausbreitung der Wissensbörsenidee
- Übernahme des Konzepts durch die Seniorenbüros
- Zahl der Vermittlungen
- Börsenbriefe

#### 9. Finanzierung/Kosten

- Für Nutzer kostenlos; ab 1995 beginnen einige Börsen Gebühren zu erheben.
- Kosten der Tätigkeit pro Jahr hängen vom Selbstverständnis und Profil der Tätigkeit ab – von einigen 100 DM bis zu 90.000 DM.
- Finanzierung erfolgt meist über Träger und/oder Mischfinanzierung durch Träger, Spenden, Eigenmittel

#### 10. Innovationsbezug

- institutionelle Innovation
- Ausdruck und Form des Übergangs vom alterszentrierten zum altersintegrierten Lebensverlaufmodell (Baltes 2001)

---

Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von Salentin o. J., Salentin u. a. o. J.

In den 1990er Jahren verbreitete sich die Wissensbörsenidee relativ rasch im Bundesgebiet, zunächst in Städten, dann auch im ländlichen Raum. (Vgl. Übersicht 27)

### Übersicht 27

Anzahl der Wissensbörsen im Bundesgebiet

---

Jahr	Erfasste Wissensbörsen
1992	24
1995	103
2002	120

---

Quelle: Salentin o. J., S. 15 ( Aussagen aus Interview)

Es entstand eine Bundesarbeitsgemeinschaft, die u. a. die Wissensbörsenidee allgemein bekannt macht und Hilfestellungen für deren Tätigkeit offeriert. Dazu gehören bundesweite Bestandsaufnahmen der Wissensbörsen, der "Eulen-Führerschein" als Anleitung für Interessierte, wie man eine Wissensbörse gründet und ihre Tätigkeit anlegt, die für die Bedürfnisse der Wissensbörsen entwickelte Eulen-Datenbank-Software zur Erfassung der eingehenden Angebote und Nachfragen.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiter wie die Nutzer der Börsen sind überwiegend weiblich. Wie bereits unter 3.1 angeführt, entfallen 67 Prozent der Nutzer auf Personen im Alter zwischen 41 und 65 Jahre, immerhin gehören 21 Prozent der Nutzer der Altersgruppe zwischen acht und 40 Jahren an. In beachtlichem Maße werden die Wissensbörsen auch von Institutionen in Anspruch genommen.

Die sprunghafte Ausbreitung der Wissensbörsenidee zwischen 1992 und 1995 ging freilich auch damit einher, dass Wissensbörsen in einigen Städten



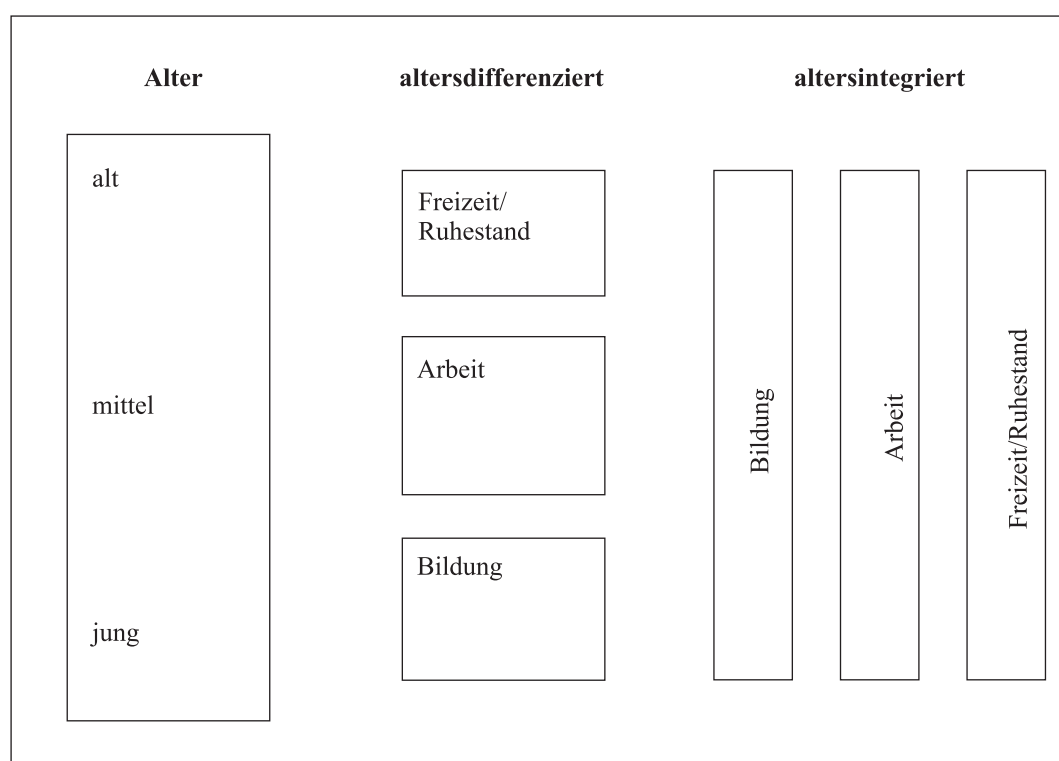
ihre Tätigkeit einstellten oder umstrukturierten. “Bei den Börsen, die Mitarbeiter/innen über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), Arbeit statt Sozialhilfe (ASS) oder Wiedereingliederungshilfe beschäftigen, besteht die große Gefahr, dass nach Ablauf dieser Zeit-Stellen die Börsen ihre Arbeit einstellen” (Salentin o. J., S. 17).

Ferner haben die Seniorenbüros und auch andere Einrichtungen das offenbar tragfähige Konzept der Wissensbörsen übernommen. Der Erfolg der Wissensbörsenidee impliziert zum einen, dass nicht alle tatsächlich (in der Sache) existierenden Wissensbörsen Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft sind, zum anderen arbeiten mehr Wissensbörsen als in der Übersicht 27 erfasst werden. Wissensbörsen gibt es auch in den Niederlanden (Gilden), in Österreich (Wien) und Luxemburg. (Aussagen aus Interview)

Die Genese der Wissensbörsen als Kommunikations- und Vermittlungszentren steht zunächst für sich betrachtet für eine institutionelle Innovation. Sie bieten den so genannten neuen jungen Alten Möglichkeiten und Wege, ihr Leben weiterhin aktiv zu gestalten, wobei sei selbst Inhalt und Grad der Aktivität frei und individuell wählen. Für die Wissensbörsenidee ist konstitutiv,

### Übersicht 28

Neue Strukturierung der Institutionen: von der altersdifferenzierten Sequenzierung des Lebensverlaufs zur altersintegrierten Parallelisierung



Quelle: Riley, Riley, 1992, S. 454; zit. n. Baltes 2001, S. 30

Anlässe und Möglichkeiten für den Austausch zwischen den Generationen – über die Familie – hinaus zu schaffen. Sie bietet auf diese Weise den Älteren Chancen, an Wissensbeständen, Kulturtechniken der Informations- und Wissensgesellschaft teilzuhaben und an Jüngere bzw. Andere Erfahrungen, Wissen, Know-how weiterzugeben. Über die Wissensbörsen werden auch praktische Unterstützungs- und Dienstleistungen, vielfach auf der Basis gegenseitiger, generationsübergreifender Hilfe vermittelt (vgl. 3.1).

In gesamtgesellschaftlicher Perspektive stehen die Wissensbörsen im Verein mit anderen institutionellen Entwicklungen für eine allmähliche Umstrukturierung des Lebensverlaufs – von der altersdifferenzierten Sequenzierung zur dynamischen Parallelisierung (vgl. Übersicht 28), weil nur diese lebenslange Entwicklung ermöglicht. Wissensbörsen fördern jene Parallelisierung im Hinblick auf Senioren und Vorsenioren. Insofern sind sie Mosaikstein in einem gesellschaftlichen Innovationsprozess.

Wissensbörsen tragen schließlich dazu bei, dass Fähigkeiten und Kenntnisse, Praktiken von Senioren sowohl für die Gesellschaft erhalten bleiben als auch in der Abfolge der Generationen weitergegeben werden. Aus solchen Aneignungsprozessen können ökonomisch verwertbare Innovationen immerhin hervorgehen.

### **3.5.2 Wissensbörsen in den neuen Ländern**

In den neuen Ländern, so könnte man annehmen, traf die Wissensbörsenidee in zweierlei Hinsicht auf einen relativ aufnahmebereiten Boden. Immerhin operierten im Jahr 1995 14 von 103 Wissensbörsen in Ostdeutschland (Übersicht 29, S. 228). Zum einen war hier nach 1989/1990 eine neue Sozialkategorie der “Jungen Alten” entstanden. Es gab und gibt mithin zahlreiche Adressaten, für die die Wissensbörsenidee konzipiert worden ist. Zum anderen sind bestimmte Praktiken, Tätigkeitsformen der Wissensbörsen, wenn auch in modifizierter Weise, zumindest im Ansatz in manchen Organisationen der Ausgangsgesellschaft DDR (Volkssolidarität, Kulturbund) praktiziert worden. Daher waren weiterbestehende Organisationskerne, wie die sie tragenden Personen, in der Lage, die Wissensbörsenidee zu übernehmen.

Gemessen an der idealtypischen Ausstattung, den idealtypischen Tätigkeitsmerkmalen und Instrumentarien, bestehen indes beträchtliche Unterschiede zwischen den Wissensbörsen in Ostdeutschland. Sie erscheinen dem Beobachter so groß, dass die leitende Annahme über den aufnahmebereiten Boden für die Wissensbörsenidee relativiert werden muss.

## Übersicht 29

### Wissensbörsen in den neuen Ländern (1995): Verteilung

Bundesland	Anzahl der Wissensbörsen	Wo?
Berlin	2	Berlin-Wilmersdorf, Berlin-Lichtenberg
Brandenburg	2	Rathenow, Teltow
Mecklenburg-Vorpommern	4	Rostock, Schwerin, Stern- berg, Neubrandenburg
Freistaat Sachsen	1	Dresden
Sachsen-Anhalt	2	Merseburg, Naumburg
Thüringen	3	Jena, Suhl, Mühlhausen
Neue Bundesländer insgesamt	14	

Quelle: Salentin o. J., S. 15, S. 87

Zwar verfügen alle Börsen über eine Kontakt- und Anlaufstelle, manche über ein Erzählcafé, doch verstehen sich offenbar nicht alle Börsen als Vermittlungsstelle. In etlichen Fällen ist die Zahl der Vermittlungen pro Jahr mit zehn oder 20 recht klein bzw. es fehlen Angaben. Einige Börsen lassen ein Einpunktprofil erkennen und erinnern eher an Clubs. Während es in der Selbstdarstellung der Berliner Wissensbörse, die einmal Modellcharakter hatte, heißt: “In der Wissensbörse werden jedoch keine Kurse abgehalten”, heben andere Börsen auf ein entfaltetes Vortrags- und Kursprogramm ab (zit. n. Salentin o. J., S. 32).

Die aufgeführten Wissensbörsen unterscheiden sich auch nach den von ihnen tatsächlich erreichten Adressaten. Handelt es sich in der Mehrzahl der Fälle um die “Jungen Alten”, so scheinen es in einigen Börsen (mit Kursen für Gedächtnistraining) eher die “Hochaltrigen” zu sein.

Selbstdarstellungen ostdeutscher Wissensbörsen ist auch zu entnehmen, dass es mitunter beträchtliche Anlaufschwierigkeiten gegeben hat, ehe Adressaten (“Junge Alte”/Senioren) die Wissensbörsen anzunehmen und zu nutzen begannen. Mancherorts zieht sich ihre Überwindung hin. “Die Kontakt- und Wissensbörse in Jena wendet sich vorrangig an Senioren und die große Zahl der ‘jungen Alten’, die durch den Strukturwandel in unserer Stadt plötzlich vorzeitig in den Ruhestand versetzt wurden... Die Resonanz (nach einer sehr aufwendigen und beeindruckenden Öffentlichkeitsarbeit – d. A.) war zunächst unbefriedigend und veranlasste zu weiterer verstärkter Öffent-

lichkeitsarbeit... Es erforderte viel Zeit und Geduld, das Vertrauen Älterer zu gewinnen und sie zu ermuntern, die Wissensbörse anzunehmen und zu nutzen. Da über Werbematerialien auch viel Unredliches in die Haushalte kommt, ist häufig Zurückhaltung und Skepsis gegenüber Neuem vorzufinden...” (zit. n. Salentin o. J., S. 50). “Die WB Suhl wurde 1992 gegründet und hat seit diesem Zeitpunkt mit unterschiedlichem Aufwand... versucht, Kontakte vor allem zwischen älteren Menschen herzustellen, um so aktive Hilfestellung bei der Überwindung der doch sehr verbreiteten vornehmlich selbst gewählten Vereinsamung zu leisten, deren Ursachen weitgehend in unbewältigten Wendeproblemen zu suchen sind. Die Überwindung der daraus resultierenden Isolation... gegenüber der Öffentlichkeit oder anderen Bürgern ist daher nach wie vor der Schwerpunkt der Tätigkeit der Wissensbörse... Trotz allem – der persönliche und auch materielle Einsatz brachte nicht den erwarteten Erfolg” (zit. n. Salentin o. J., S. 74).

### Übersicht 30

Finanzierungsbeispiele für Wissensbörsen in den neuen Ländern (1995)

Wissensbörse	Kosten pro Jahr	Einnahmen
Berlin (Wilmersdorf)	80.000,- DM	Senat zu 100 % (Projektmittel)
Berlin (Lichtenberg)	22.500,- DM	Senat zu 100 %
Dresden	11.300,- DM	Zuschuss Bosch- Stiftung 4.100,-/ Zuschuss Land Aktion 55 Plus 4.800,- /Lohnkosten zu 100 % aus ABM-Mitteln/ Eigenanteil 2.400,-
Jena	4.500,-DM	Zuwendung von der Bosch-Stiftung
Suhl	2.500,- DM	Finanzierung durch die Stadt
Neubrandenburg	keine DM-Angaben	Finanzierung über Seniorenbüro, Mitgliedsbeitrag DM 60,-

Quelle: Salentin o. J., S. 21-22

Die skizzierten Anlaufschwierigkeiten wie auch charakteristische Adaptionen, Umwidmungen, Anleihen an die (“traditionelle”) Clubform, von denen zuvor die Rede war, lassen zumindest auf lokal bestehende Reibflächen zwischen der institutionalisierten Form (Wissensbörsen als Kommunikations- und Vermittlungsinstanzen) einerseits und der sozio-kulturellen Verfasstheit ihrer potentiellen Adressaten andererseits schließen. Zudem

hat sich seit 1995, der letzten zugänglichen Bestandsaufnahme der Wissensbörsen in der Bundesrepublik, die Finanznot der Kommunen und öffentlichen Haushalte dramatisch verschärft. Diese Entwicklung tangiert vor allem die Tätigkeit der ostdeutschen Wissensbörsen, die sich oft zu 100 Prozent oder überwiegend über Zuwendungen eines Kostenträgers finanzieren.

Auch die Leistungen der Wissensbörsen sind nicht zum Nulltarif zu haben. Sollen die Wissensbörsen von ihren potentiellen Nutzern angenommen werden, müssen sie eine stetige Präsenz, Dauer gewinnen. Die wachsenden Finanznöte der Kommunen erschweren nicht nur eine Überwindung der “besondere(n) Infrastrukturprobleme des freiwilligen Engagements” (Gensicke 2001, S. 106) in den neuen Ländern, sondern auch das Aufrechterhalten bestehender Infrastrukturen, so auch der Wissensbörsen.

### **3.5.3 Fazit**

Die Wissensbörsen erhalten und entwickeln Potenzen Älterer und machen sie zugleich für interessierte Jüngere wie für andere Ältere zugänglich. Sie stehen für eine spezifische Umsetzung von Intentionen des Programms “Lernen und Tätigkeiten im sozialen Umfeld”. Die Wissensbörsen tragen zur Umsetzung des Leitbilds “lebenslanges Lernen” bei Älteren bei. Indem die Wissensbörsen das Streben Älterer nach Neuem stützen, zum Akzeptieren von Neuem beitragen und Ältere an Neuerungen teilhaben lassen, fördern sie zwar nicht ökonomisch verwertbare Neuerungen, ermöglichen aber, dass Ältere ihren Kindern und vor allem Enkelkindern in anderer Weise Partner sein können. Wissensbörsen stützen so in ihrem Wirkungskreis Innovationsbereitschaft.

Aus “bildungspolitischer” Perspektive gesehen, sind die Wissensbörsen zudem insofern interessant als sie im Unterschied zu allen anderen behandelten Zusammenschlüssen vor allem Frauen ansprechen und erreichen. Überdies haben sie eine gewisse Chance, im ländlichen Raum Fuß zu fassen. Weite Teile Ostdeutschlands gehören zum strukturschwachen ländlichen Raum.

Die Wissensbörsen repräsentieren indes so genannte Komm-Strukturen. Diese setzen hinreichend aktive und über Ressourcen verfügende Ältere wie Jüngere voraus, die dann als Anbieter und Nutzer agieren. Wie den zitierten Selbstdarstellungen von Wissensbörsen entnommen werden kann, gibt es aber Kategorien Älterer wie wohl auch Jüngerer, die auf “Komm-Strukturen nicht ansprechen. Hier empfehlen sich ”Abhol-Strukturen”.

### **3.6 Ingenieurgesellschaft für Energie- und Kraftwerkstechnik mbH**

Der folgende Abschnitt führt über die Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer als Wirtschaftssenioren in vorrangig *ehrenamtlicher* Tätigkeit des sozialen Umfelds hinaus. Kontrastierend wird an einem einzelnen, exklusiven Fall in einer ostdeutschen Region auf die *betriebliche* Nutzung von Potenzialen Älterer in unterschiedlichen *Beschäftigungsverhältnissen* verwiesen (IEK). Entgegen noch immer verbreiteter Vorstellungen soll exemplarisch gezeigt werden, dass normative Orientierungen, die auf die Nutzung der Potenziale Älterer gerichtet sind, mit den Maßgaben ökonomischer Rationalität sehr wohl passgerecht verbunden werden können. Welches sozial-moralische Bedingungsgefüge, welche Erfahrungen, Ressourcen und Wertvorstellungen verfügbar sind und koordiniert werden müssen, um erfolgreiches Handeln und wechselseitige Lernprozesse zu ermöglichen, wird in der nachfolgenden Fallskizze dargestellt.

#### **3.6.1 Entstehung des Unternehmens und Firmenprofil**

Die Ingenieurgesellschaft für Energie- und Kraftwerkstechnik (IEK) war 1991 in Cottbus gegründet worden. Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen, das hersteller- und betreiber-unabhängig agiert und einen Stamm von 20 festen und freien Mitarbeitern beschäftigt. Im Jahre 1995 war das Unternehmen mit dem Umweltpreis der Stadt Cottbus ausgezeichnet worden. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt knapp über 55 Jahre.

Der Firmengründer, Inhaber und Geschäftsführer, der dem Unternehmen auch im Jahre 2002 vorstand, ist 58 Jahre alt, hatte an der TU Dresden studiert und war bis 1990 langjährig als Werkleiter in einem Kraftwerk tätig. Nach 1990 hatte der Unternehmer mehrere Firmen gegründet, deren Anteile abgegeben wurden, geblieben war neben der IEK eine Stahlbaufirma, die der Sprecher auch zum Zeitpunkt des Interviews leitete.

Das Leistungsprofil der Ingenieurgesellschaft (IEK) umfasst drei Säulen:

- Beratung von Unternehmen unter anderem bei der Bewertung bestehender Anlagen zur Wärmeerzeugung nach deren Wirtschaftlichkeit, Erarbeitung und Bewertung von Modernisierungskonzepten, Erstellung von Finanzierungsmodellen, Beantragung von Fördermitteln;

- Planung und Engineering, insbesondere die Planung von Anlagen der Wärme- und Energieerzeugung, Bauleitung und Projektkontrolle;
- Dienstleistungen, wie die Auditierung von Unternehmen, das Leasing von Ingenieuren für Bauleitertaufgaben, die Ausbildung von Betriebspersonal, die Ausführung von Projekt- und Bauzeichnungen. Ingenieure der IEK bearbeiten im Rahmen dieser Funktionsfelder nicht nur Aufträge in den neuen und alten Bundesländern (z. B. Bayern), sondern werden auch im Ausland nachgefragt (z. B. VAR, Frankreich, Schweiz, Israel, USA).

Das *innovative Profil* der Firma ist auf den Einsatz des regenerativen Brennstoffs Holz gerichtet, der zur Wärme- bzw. Kälte- oder Stromerzeugung bei CO<sub>2</sub> neutraler Umwandlung (Einsatz von Holzhackschnitzeln bei größeren automatischen Anlagen) eingesetzt wird. In der Firmenpräsentation wird auf acht fertiggestellte Anlagen dieses Typs im Land Brandenburg seit 1991 verwiesen. Ein neues, innovatives Großprojekt, an dem die IEK maßgeblich beteiligt ist, wird konzeptionell bearbeitet: In Zusammenarbeit mit der BTU Cottbus wird das Energieversorgungssystem bei der Modernisierung des größten Fußballstadions der Region ausschließlich auf regenerative Energien gegründet sein (Photovoltaikanlage; Einsatz von Holzhackschnitzeln zur Wärmeerzeugung; Sonnenkollektoren).

Das Innovationsprofil der Firma reduziert sich jedoch nicht auf die ökonomisch-ökologische Dimension, sondern schließt eine "sozial-ökologische Innovation" ein: Die IEK beschäftigt vorrangig und mit konzeptioneller Ausrichtung ältere Ingenieure der Region, die bis 1990 vorrangig in Betrieben der Energiewirtschaft der Region tätig waren. Bezugspunkt ist dabei die Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen. Zum Zeitpunkt des Interviews sind zwei Mitarbeiter älter als 65 Jahre. Die Beschäftigungsverhältnisse des Unternehmens sind breit gefächert: Unter den Mitarbeitern befinden sich sowohl Festangestellte und befristet Angestellte als auch freie Mitarbeiter, die auf der Basis von Honorarverträgen vergütet werden.

### **3.6.2 Nutzung der Innovationspotenziale Älterer**

Der Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer lagen zwei Ausgangserfahrungen zu Grunde: Zum einen war der Geschäftsführer in den ersten Jahren des wirtschaftlichen Umbaus von früheren Geschäftspartnern aus den alten Bundesländern mehrfach ersucht worden, *erfahrene* Ingenieure, Spezialisten für Projektierungs- und Inbetriebnahmetätigkeiten neuer Kraftwerke bereitzustellen. Derartige hochqualifizierte Experten waren am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbar, denn der Einsatz muss häufig im Ausland erfolgen, ist



zumeist zeitlich begrenzt, so dass Festanstellungen in Firmen selten möglich sind.

Zum anderen spielte die alltägliche Erfahrung des Geschäftsführers im sozialen Umfeld eine erhebliche Rolle: Von 700 einstigen Ingenieuren waren nach der Restrukturierung nicht mehr als 30 bis 40 Personen im früheren Betrieb verblieben. Während der Sprecher zum Unternehmer avanciert war, musste er beobachten, dass einstigen älteren Kollegen seines Umfelds die vorzeitige Beendigung der beruflichen Laufbahn und der Übergang in den Ruhestand erhebliche Schwierigkeiten bereitete. Der abrupte Eintritt dieses nicht antizipierten Lebensereignisses war nur schwer zu akzeptieren und in biographische Normalitätserwartungen zu transformieren.

Ausführlich und variierend beschreibt der Unternehmer in verschiedenen Redepassagen und -schleifen seine Wahrnehmungen und Beobachtungen im sozialen Umfeld:

*“Mental war man ja darauf eingestellt, dass mit 65 Jahren eine Zäsur kommen wird, aber nicht früher. Und dann sitzt man auf einmal zu Hause und die Frau geht noch auf Arbeit, dann wird es ganz schlimm, kommen die Probleme. Man muss versuchen, den Menschen eine Chance zu geben.”*

*“Viele, die früher hohe Leistungen gebracht haben, wurden auf einmal nicht mehr gebraucht. Man kann den Verfall feststellen, sie können einem einfach leid tun.”*

*“Manche waren ein Jahr zu Hause, dann standen sie eines Tages vor meiner Tür: ”Mir fällt die Decke auf den Kopf, du kennst mich ja, weißt, was ich kann, hast du nicht eine Beschäftigung für mich?“*

*“Die Leute leben auf, wenn sie wieder gebraucht werden, kleiden sich ganz anders und erscheinen morgens topp-pünktlich im Büro”.*

Der Sprecher bezieht sich vorrangig und vordergründig auf einen entscheidenden transformationsbedingten berufsbiographischen Einschnitt und Bruchpunkt: Bis 1990 war die berufsbiographische Lebensplanung regelhaft auf das 65. Lebensjahr zugeschnitten. Das vorzeitige Ausscheiden bereitete folglich erhebliche Schwierigkeiten. Im sozialen Umfeld beobachtete der Unternehmer den sozialen Verfall einstiger Kollegen, die zwar finanziell abgesichert waren, aber ohne die gewohnte Erwerbsarbeit unter erheblichen Sinndefiziten litten.

Ältere Fachkräfte (Ingenieurpersonal) bedürfen nach den Erfahrungen und Beobachtungen des Geschäftsführers der Ingenieurgesellschaft der Einbindung in sinnvolle Tätigkeiten und Aktivitäten, um Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Lebenssinn bewahren bzw. erneut aufbauen zu können. Wer je-

doch länger als ein, maximal zwei Jahre seine berufliche Tätigkeit unterbrechen musste, sei in der Regel nicht mehr geeignet für die Aufnahme einer Erwerbsarbeit.

Der Unternehmer deklamiert kein “angelesenes Wissen”, sondern spricht aus persönlicher Erfahrung, wenn er darauf verweist, dass körperliche wie geistige Alterungsprozesse aufgehalten werden können, wenn die eigene Leistungsfähigkeit betätigt und bestätigt wird; wenn eine Chance ermöglicht und wahrgenommen wird, geistig aktiv in einer “Gemeinschaft fachlich Gleichgesinnter” produktiv tätig sein zu können.

*Als Chef muss ich mich auf die älteren Mitarbeiter, auf ihre ganz persönlichen Bedarfslagen einstellen können. Wenn grundlegende Interessen übereinstimmen, findet sich fast immer ein Konzept. Mancher kam und sagte, er möchte etwas machen bei mir, aber zur Zeit sei er noch in einer Umschulung, aber dann und dann könnte er kommen und ich soll ihn anrufen, wenn ich was hab. Meistens gab es dann eine Aufgabe, die ich ihm übertragen konnte.*

Insgesamt zeichnet der Geschäftsführer zugleich ein sehr *differenziertes Spektrum* der Neigungen, Interessen und Einstellungen älterer Ingenieure. Es fehlte in den zurückliegenden Jahren zwar nicht an qualifiziertem Potenzial im sozial-regionalen Umfeld, aber nicht alle, die der Unternehmer seinerseits angesprochen hatte, waren bereit sich auf eine Beschäftigung einzulassen. Das betraf insbesondere firmenexterne Tätigkeiten, außerhalb des Wohnumfelds, insbesondere Reisen ins Ausland (siehe oben). Viele fühlten sich aus unterschiedlichen Gründen an das unmittelbare Umfeld gebunden: “*möchten zwar noch gebraucht werden, aber auf Annehmlichkeiten nicht verzichten*”. Andere wiederum seien sogar bereit gewesen, auf einen Teil der lukrativen Abfindungen zu verzichten, um einer zeitlich begrenzten Tätigkeit in der IEK nachgehen zu können.

Auch außerhalb der Sphäre beruflicher Arbeitstätigkeit unterhält der Geschäftsführer der IEK, der in verschiedenen Vereinen und Organisationen aktiv ist, lebendige Kontakte zum beruflichen Milieu einstiger und gegenwärtiger Kollegen und beruflicher Partner. Bei verschiedenen Gelegenheiten ergeben sich Begegnungen mit älteren Personen des früheren Wirkungsfelds, die sich außerberuflich engagieren und ehrenamtlich am gesellschaftlichen Leben der Stadt beteiligt sind. Auch in diesen Handlungskontexten des sozialen Umfelds ist der Unternehmer bemüht, älteren Kollegen, die bereits aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind, die Teilnahme an Veranstaltungen (etwa im Rahmen der Kammer der Technik) zu ermöglichen, falls diese keinen persönlichen Zugang zu entsprechenden Institutionen und Vereinen gesucht hatten. Zugleich nutzt er diese Kontakte, um sich seinerseits bei bekannten Älteren über Themen, Diskussionen, Veranstaltungen im Stadtraum zu informieren.

### 3.6.3 Milieuspezifischer und biographischer Erfahrungshintergrund

Die Intensität der Beobachtung und die Anteilnahme des Unternehmers am sozialen Geschehen seines Umfelds, sein Plädoyer für die Nutzung der beruflichen Potenziale Älterer sind im gesellschaftlichen “common sense” keineswegs so selbstverständlich verankert, wie es die schlichte Evidenz der zitierten Passagen des Redetextes nahe legt. Mithin drängt sich die Frage auf, welcher milieuspezifische wie individualbiographische Erfahrungshintergrund des Sprechers gegebenenfalls jene Empathie und Sensibilität für soziale Probleme und Schicksale im Nahbereich des Lebensfelds erklären und sinnstützend abzusichern vermag.

Facetten einer Sozialgeschichte milieuspezifischer Prägungen und Besonderheiten scheinen auf, wenn der Sprecher Tätigkeitsfeld und Handlungsraum der “Kraftwerker” in der früheren DDR als eine nahezu kohärente Gemeinschaft beschreibt:

*“Irgendwie waren wir eine große Familie und eigentlich kannte man jeden, von Rostock bis zum Erzgebirge, konnte man die Leistung des Einzelnen einschätzen, und das funktioniert nach wie vor.”*

Dieser Gemeinschaft gehörte der heutige Geschäftsführer der IEK als Werkleiter eines renommierten Betriebs an, der nach 1990 zum Unternehmer (Gründer mehrerer Firmen) avanciert war. Es scheint nahe zu liegen, dass die Beschäftigung älterer Ingenieure von sozialmoralischer Verantwortung geprägt ist, aber auch für die Legitimation des unternehmerischen Handelns, für das Rufbild (Image) der Firma im regionalen Umfeld bedeutsam war.

Das Plädoyer für die betriebliche Nutzung innovativer Potenziale des sozialen Umfelds (*“ein gesunder Mix aus Alt und Jung ist produktiv”*) kann sich zudem auf unmittelbar individualbiographische Erlebnisse und Erfahrungen stützen. Der Sprecher verweist auf den Fall seiner Großmutter, die einst ebenfalls eine Firma geleitet hatte: Noch bis zum 82. Lebensjahr habe sie täglich gearbeitet, früh morgens sei sie immer die erste im Büro gewesen. Nur knapp ein Jahr, nachdem sie sich zur Ruhe gesetzt hatte, sei sie verstorben.

*“Ich hab oft zu ihr gesagt, warum machst du das, warum setzt du dich nicht zur Ruhe. Ach, das verstehst du nicht, Junge, sagte sie. Später habe ich es verstanden ...”*

Im Rahmen des hier verfolgten Zusammenhangs kann nicht entschieden werden, ob die zitierte biographische Passage für die berufliche Sinn- und Lebenskonstruktion des Sprechers wirklich als konstitutiv und prägend zu gel-

ten hat oder ob sie ex post herangezogen wird, um die strategische Orientierung auf die produktive Nutzung der Potenziale älterer Fachkräfte sinnstiftend zu legitimieren. Entscheidend ist, dass sowohl milieuspezifische ebenso wie biographische Kontexte im Redetext des Sprechers “von selbst” angesprochen und ins Spiel gebracht wurden, um außerökonomischen Intentionen und Logiken der Handlungsorientierung Geltung zur Geltung zu bringen.

Das heißt natürlich nicht, dass bei der Strategie des Unternehmers, in maßgeblicher Weise auf Innovationspotenziale älterer Fach- und Führungskräfte zurückzugreifen, das ökonomische Kalkül außer Acht gelassen worden wäre. Nachgerade kann gezeigt werden, dass das Gegenteil zutrifft:

- Fachwissen und berufliche Erfahrungen der Älteren werden als unersetzbare Ressourcen erkannt und eingesetzt, um angestrebte wirtschaftliche Innovationen durchzusetzen (nachwachsende Rohstoffe, regenerative Energien).
- Bei der Beschäftigung älterer Fachkräfte geht der Unternehmer nur ein geringes Risiko ein, entweder er kennt die Personen persönlich oder kann ohne größeren Aufwand Informationen bei früheren Berufskollegen oder Partnern abrufen, um beigebrachte Referenzen der Bewerber zu überprüfen. Die variantenreiche Diversifizierung und Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse, die den Wünschen und Möglichkeiten der Älteren entgegenkommen, erweisen sich nicht zuletzt als kostensenkender Faktor, der sich im Personalbudget positiv niederschlägt.
- Zudem impliziert der Einsatz älterer Fachkollegen, die der Generation des Geschäftsführers zugehörig sind, immer auch eine moderierende oder ausgleichende Wirkung gegenüber den jüngeren Beschäftigten der Firma. Die praktizierte Personalstrategie stärkt die Position des Geschäftsführers, weil sie im organisationssoziologischen Sinne eine Verschiebung des Interessen- und Kräftefelds bewirkt und auf diese Weise die Loyalitätsbasis der Chefposition erweitert, da die Funktion des Interessenausgleichs an Bedeutung gewinnt.

### **3.6.4 Intergenerationeller Wissenstransfer**

Der Geschäftsführer berichtet von einem erfolgreich verlaufenden intergenerationellen Zusammenwirken in der Ingenieurgesellschaft. Wechselseitiger Austausch, die Ergänzung und Vermittlung von Wissensformen in entsprechenden Lernprozessen werden für unverzichtbar gehalten: Berufsfachliche Erfahrungen, strategisches Denken und handwerkliches Wissen der Älteren können mit medientechnischem Wissen, höherem Arbeitstempo und neueren systematischen Fachkenntnissen der Jüngeren produktiv verknüpft werden.

*“Klar sind die Jungen fast immer schneller, bringen oft auch die höhere Produktivität, aber die Älteren handeln auf Grund ihrer langjährigen Berufserfahrungen überlegter. Tempo ist eben nicht alles, schon gar nicht, wenn es um neue Verfahren und Technologien geht.”*

Für den Unternehmer besteht kein Zweifel, dass die Erfahrungen der Älteren unersetzbar sind und die jüngeren, zumeist sehr gut ausgebildeten Kollegen erst an das fachliche Können herangeführt werden müssen.

*“Ohne die neuen Informationstechnologien geht gar nichts mehr, da haben die Alten natürlich das Nachsehen, denn die Jungen lernen das ja heute schon mit der Muttermilch. Aber manchmal wird ein falscher Eindruck erweckt, dass diese neuen Medien alles sind und die geistige Kreativität schon in ihnen steckt und bloß herausgeklickt werden muss, das ist natürlich Unsinn. Wir haben auch immer wieder mit handwerklichen Standards zu tun, dieses Wissen würde ganz verloren gehen, wenn es nicht an die Jungen weitergegeben werden kann. Besonders deutlich kann man das im Stahlbau beobachten.”*

Die Erfahrungen, die der Unternehmer bei der Nutzung der Innovationspotenziale Älterer im Zusammenwirken mit Jüngeren gemacht hat, enthalten zwei wichtige Implikationen, die auch in aktuellen Diskursen eine Rolle spielen. Sie bestärken insbesondere jene Vorstellungen, dass intergenerationaler Austausch und Wissenstransfer unverzichtbar sind, mithin eine Ausgrenzung Älterer aus Erwerbsprozessen kontraproduktiv ist und dringend unterbunden werden muss.

Auf den Wissenstransfer zwischen den Generationen im Arbeitsprozess kann nicht verzichtet werden, er gewinnt zumindest aus zwei Gründen eine qualitativ neue Bedeutung: Zum einen verläuft der Wissenstransfer im Unterschied zum früheren Generationenaustausch heute annähernd symmetrisch, da die Jüngeren im Übergang zu neuen Informationstechnologien Wissensbestände weitergeben können, die den Älteren qua Ausbildung nicht vermittelt wurden. Zum anderen entstehen in technologischen Innovationsprozessen neue Formen *impliziten Wissens*, die durch systematisierte Formen des Lernens und des Transfers in organisierter Weiterbildung nur schwer zu übertragen sind, wie insbesondere die Arbeiten von Staudt gezeigt haben (Staudt/Kriegesmann 2001 S. 1-5). Gerade beim Transfer impliziten Wissens erweisen sich intergenerationelle Lernprozesse in der Arbeit als eine besonders tragfähige Form, die nicht zu ersetzen ist, was durch die Erfahrungen der Ingenieurgesellschaft in der Niederlausitz eindrucksvoll bestätigt wird: “Alt hilft Jung” in Innovationsprozessen, indem implizites Erfahrungswissen in alltäglich praktischer Interaktion vermittelt wird.

Kommunikative Barrieren resp. Handlungsblockaden zwischen den Generationen in größerem Umfang und konfliktbehaftet konnte der Geschäftsführer

der IEK in seiner Firma bislang nicht feststellen. Der Unternehmer führt die funktionierende Zusammenarbeit von Alt und Jung insbesondere auf das Qualifikationsniveau seiner Mitarbeiter zurück: Sie seien “viel zu intelligent”, um an Altersdifferenzen kommunikativ zu scheitern.

### 3.6.5 Fazit

Der Fall zeigt, dass in einem regionalen (und gesellschaftlichen) Umfeld, in dem die Potenziale Älterer für wirtschaftliche Innovationen nur marginal genutzt werden und das leitende Normativ dadurch bestimmt wird, dass innovative Unternehmensprofile im strukturellen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- respektive Wissensgesellschaft vorrangig mit gut oder überdurchschnittlich qualifizierten jungen Erwerbspersonen durchzusetzen seien, ein betriebliches Arrangement und Management möglich ist, dass prioritär auf den Einsatz älterer Fachkräfte gerichtet ist. Gerade der singulare, aber signifikante und perspektivisch relevante Fall wirft Fragen auf nach den spezifischen Bedingungen und Konstellationen, unter denen eine derartige Handlungsorientierung möglich ist.

Auffallend ist bei der IEK die vielschichtige *Verschränkung* von wirtschaftlicher (ökologischer) Innovation und sozialökologischer Innovation (Nutzung der Potenziale Älterer des sozialen Umfelds); d. h. die Nutzung der Fach- und Erfahrungspotenziale Älterer ist dem unternehmerischen Handeln nicht bloß subsummiert als Faktor ökonomischer Effizienz, sondern folgt einer eigenen Logik, die jedoch mit dem unternehmerischen Handeln kompatibel ist und zugleich das Firmenprofil im Wettbewerb zu schärfen vermag.

Die *Umfeldbeziehungen*, in denen der Unternehmer sozialisatorisch und biographisch verortet ist und aktuell handelt, erweisen sich nicht nur implizit, sondern explizit als außerordentlich bedeutsam, um die Konstitution der Handlungsstrategie zu verstehen und erklären zu können: Das berufliche Herkunftsmilieu wird als “große Gemeinschaft” charakterisiert; der Unternehmer unterhält einen lebendigen Kontakt zum sozialen Umfeld, zumindest zu jenem beruflichen Milieu von Fach- und Führungskräften, dem er selbst zugehörig ist. Und im familialen Milieu war eine wichtige Bezugsperson als Firmenleiterin noch im hochbetagten Alter tätig. (Aus der soziologischen Biographieforschung ist bekannt, dass derartige Sinnkonstruktionen gerade über die dritte Generation tradiert werden.)

Der Unternehmer handelt nach eigenständigen normativen Orientierungen, die sich im regionalen Umfeld bis dato nicht durchgesetzt hatten. Mit seiner Personalpolitik folgt er einer weitgehend marginalen Orientierung, die im

Kontext des Handlungsfelds als innovativ einzuschätzen ist. Der unternehmerische Erfolg wiederum verweist darauf, dass die praktizierte Orientierung keineswegs als “wirtschaftsfern” und altruistisch bewertet werden darf, sondern sehr wohl mit den Rationalitäten unternehmerischen Handelns kompatibel ist. Mithin belegt gerade der ausnahmsweise, aber erfolgreiche Fall, dass die allgemeine Tendenz einer hypertrophierten Juventisierung (jugendzentrierte Personalpolitik) als ein Ideologem zu betrachten ist, das nicht zwingend aus Imperativen und Logiken unternehmerischen Handelns zu erklären ist.

Die genauere Betrachtung des Good-Practice-Unternehmens in der Niederlausitz zeigt, das gerade das Gegenteil zutrifft: Normativ geleitetes Handeln verbleibt nicht nur im Toleranzbereich ökonomischer Rationalität, sondern die auf Nutzung der Innovationspotenziale Älterer gerichtete Personalpolitik erweist sich als ökonomisch effizient, da das unternehmerische Handeln von ideologischen Vorurteilen befreit ist. Der Einsatz älterer Fachkräfte ist kostengünstig, da eine Vollzeitbeschäftigung von den Älteren nicht angestrebt wird. Das Potenzial ist bekannt, bei Einstellungen geht der Unternehmer nur ein geringes Risiko ein. Die älteren Fachkräfte sind hochmotiviert und die durchmischte Altersstruktur stützt zugleich die Position des Geschäftsführers: Indem ein impliziter Wettbewerb zwischen den Generationen organisiert wird, kann persönliche Erfahrung besser zur Geltung gebracht und die Anerkennung der eigenen Person gestärkt werden.



## 4 Zusammenfassung und Ausblick

*Innovationspotenziale Älterer werden im sozialen Umfeld organisationsgestützt erhalten und wirken organisationsgestützt auf die regionale Wirtschaft zurück.*

Unter Verweis auf die besondere Schärfe des demographischen Wandels in den neuen Bundesländern fragt die Studie: Kann die Innovationsfähigkeit einer alternden Gesellschaft auch aus dem “sozialen Umfeld” heraus von Älteren gestützt, entwickelt, gesichert werden? Innovationsfähigkeit ist in der Einleitung definiert worden als Vermögen von Individuen, Gruppen, Organisationen, Regionen, in einem gegebenen Kontext Neuerungen zu generieren und erfolgreich umzusetzen.

Die der Studie zugrundeliegende Kernthese, *Innovationsfähigkeit ist nicht altersgebunden, aber umfeldbedingt* (Buck u. a. 2002, S. 61), wird empirisch belegt. Kapitel 2 vermittelt eine Vorstellung, über welche häufig brachliegenden Innovationspotenziale welche “Ältere” in der zweiten beruflichen Lebensphase verfügen. Kapitel 3 rückt die an das soziale Umfeld gebundenen Innovationspotenziale von Senioren, insbesondere (aber nicht nur) von Fach- und Führungskräften im Ruhestand und deren Rückwirkung auf die regionale Wirtschaft in den Blick.

Um die Innovationsfähigkeit einer alternden Gesellschaft zu sichern, ist indes ein genereller *Paradigmenwechsel* angesagt (Übersicht 28). Dieser Paradigmenwechsel ist zwar in erster Linie in der Wirtschafts- und Arbeitswelt durchzusetzen, er weist aber weit darüber hinaus. Es geht um eine Neustrukturierung der Institutionen – von der altersdifferenzierten Sequenzierung des Lebensverlaufs im Hinblick auf Bildung, Arbeit, Freizeit und Ruhestand zur altersintegrierten Parallelisierung (Baltes 2001). Das “soziale Umfeld” ist in diesen zu vollziehenden Paradigmenwechsel eingetaktet. Es begleitet ihn, verleiht ihm Impulse und hat auch Teil an den diesen Prozess begleitenden Suchbewegungen.

Wenngleich der Anteil des “sozialen Umfelds” an der Sicherung der Innovationsfähigkeit einer alternden Gesellschaft in diesem Sinne in erster Linie definiert ist durch den Vollzug und den Beitrag zur altersintegrierten Parallelisierung des Lebenslaufs im Hinblick auf Bildung/Weiterbildung, Arbeit, Freizeit/Ruhestand, auf die Genese neuer Arrangements zwischen den Generationen, so ist er doch eingelassen in einen “ordnungspolitischen Paradig-

menwechsel” in den letzten 20 Jahren – einen “ordnungspolitische(n) Paradigmenwechsel, der auf privat- und marktwirtschaftliche Lösungen setzt und die produktive Kraft des Wettbewerbs stärker zur Geltung bringt” (Ergebnisse und Trends auf einen Blick 2001, S. 20). Aus der Perspektive dieses waltenden ordnungspolitischen Paradigmas sind Innovationen ökonomisch verwertbare, vermarktbarere Neuerungen.

Die Studie legt dar: Ökonomisch zu Buche schlagende, ökonomisch verwertbare Innovationspotenziale Älterer werden im “sozialen Umfeld” *organisationsgestützt* erhalten, entwickelt und für regionalwirtschaftliche Prozesse produktiv gemacht.

Seit den 1980er Jahren zeichnet sich die Genese neuer institutioneller Arrangements zwischen den Generationen ab, die nach 1989/90 auch in den neuen Ländern Fuß fassten. Diese (im Rahmen der Studie besichtigten) institutionellen Arrangements

- haben ihren Ort im sozialen Umfeld;
- werden soziologisch gesehen meist von Fach- und Führungskräften im Ruhestand getragen sowie von Älteren und Jüngern, die von ihrer Aktivität und Ressourcenausstattung her auf “Komm-Strukturen” ansprechen;
- sind der Idee Alt hilft Jung bzw. der Solidarität der Generationen verpflichtet auf freiwilliger, ehrenamtlicher Basis;
- kennzeichnet eine netzwerkartige Selbstorganisation in zivilgesellschaftlichen Kleinstrukturen.

In diese institutionellen Arrangements sind alles in allem bundesweit ca. 10 000 Personen involviert, davon in den neuen Ländern etwa knapp 2000. (Die Nutzer der Wissensbörsen sind in diesen Angaben nicht enthalten, weil sich ihre Zahl schwer beziffern lässt.)

Dadurch, dass sich Ältere in solchen institutionellen Arrangements zwischen den Generationen (wie Alt hilft Jung, dem Senior-Experten-Service, dem Patentprogramm der Deutschen Ausgleichsbank oder auch den Wissensbörsen) engagieren, werden ihre Innovationspotenziale im sozialen Umfeld erhalten, entwickelt und aus dem sozialen Umfeld heraus für die Region bzw. Nutzer produktiv gemacht. Dabei erweist sich das institutionelle Arrangement sowohl als Bedingung des Potenzialerhalts als auch dafür, dass dieses Potenzial nicht sozial folgenlos bleibt, sondern auf regionalwirtschaftliche Prozesse zurückwirken kann.

Es handelt sich nach den von Kirchhöfer dargelegten Kriterien durchgehend um lernende Institutionen und Organisationen (Kirchhöfer 1998, S. 63-65).

Die wichtigste, wenn auch nicht einzige Herausforderung bestand darin, die auf dem Boden der alten Bundesländer entstandenen Arrangements an anders geartete Umwelten in den neuen Bundesländern anzupassen.

Die untersuchten Organisationsformen unterscheiden sich freilich in mancher Hinsicht in ihrer Einbindung und Interaktion sowie in ihrem aktuellen Vermögen, Veränderungen des Verhaltens der jeweiligen Organisation zur Umwelt durchzusetzen. So ist die bei weitem größte Organisation der Wirtschaftssenioren, der SES, nach 1990 dazu übergegangen, nicht mehr nur im Ausland, sondern auch im Inland tätig zu werden. Der SES-Inlandsdienst verkörpert eine auf die Organisation bezogene Innovation, die offenbar eine weitere Adaption der Organisation erheischt, um das Gefälle in der Professionalität zwischen SES-Auslands- und Inlandsdienst zu überwinden.

Die Ausgestaltung und Wirkungsmacht der untersuchten Arrangements steht zudem in keinem direkten Verhältnis zum Gewicht und Wirtschaftspotenzial der Regionen. So ist etwa das Netzwerk Alt hilft Jung in Sachsen-Anhalt ungleich stärker ausgebildet und stärker wirksam als etwa in Sachsen.

Die Studie konnte eine Reihe existierender lernförderlicher wie innovationsrelevanter Strukturen im sozialen Umfeld identifizieren, die einerseits von Älteren getragen werden und andererseits aus der Perspektive des Programms "Lernen im sozialen Umfeld" Interesse verdienen. Die Studie legt nahe, mit Hilfe von Initiatoren solche lernförderlichen und innovationsrelevanten Strukturen in weiteren Räumen zu schaffen.

*Ältere erbringen aus dem "sozialen Umfeld" heraus ökonomisch zu Buche schlagende Leistungen.*

Die Studie zeigt, welche ökonomisch zu Buche schlagenden Leistungen, welche Beiträge zur Entwicklung regionaler bzw. individueller Innovationsfähigkeit von Älteren im sozialen Umfeld über die von ihnen getragenen Organisationsformen erbracht werden.

Hier ist ein Übergangsfeld von ermöglichenden, eher mittelbar ökonomisch relevanten Vorleistungen bis hin zu primär ökonomisch verwertbaren Beiträgen in den Blick zu nehmen. Auf dem einen Pol stehen die Wissensbörsen, auf dem anderen die Organisationen der Wirtschaftssenioren.

Zunächst einmal fordern und fördern *alle* hier betrachteten institutionellen Arrangements zwischen den Generationen das lebensbegleitende Lernen der involvierten Älteren wie Jüngeren. Wirtschaftssenioren lernen in erster Linie aus ihrer und für ihre Beratungstätigkeit. Auch die Wissensbörsen stützen

jeweils auf ihre Weise Innovationsbereitschaft in ihrem Wirkungsfeld – im Sinne des Strebens nach Neuem, des Akzeptierens und Bewertens von Neuem. Zudem sichern sie, dass ihre älteren Nutzer an bestimmten Neuentwicklungen jüngeren oder älteren Datums geistig oder gar praktisch-geistig partizipieren. Zur regionalen Innovationsfähigkeit tragen Wissensbörsen mittelbar auf dreierlei Weise bei:

- sie sichern eine gemeinsame lebensweltliche Schnittmenge zwischen den Generationen, mithin Älteren die Chance, mithalten zu können und ihr Anregungspotenzial einzubringen
- sie ermöglichen, dass u. a. bestimmte handwerkliche, beruflich nutzbare Techniken an Jüngere weitergegeben werden
- über von ihnen vermittelte praktische Unterstützungsleistungen (Leihomas, Dienstleistungen, Betreuungsleistungen) schaffen Wissensbörsen den davon profitierenden Jüngeren zeitliche Freiräume, Entlastung, Poren in ihrem Arbeits- und Lebensalltag. Sie ermöglichen damit teils überhaupt die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen, teils stützen sie damit deren individuelle Innovationsfähigkeit.

Wirtschaftssenoren, Wirtschaftspaten und Senior-Experten stehen dagegen in einer vergleichsweise unmittelbaren Beziehung zur jeweiligen regionalen Innovationsfähigkeit. Sie beraten angehende ökonomische Akteure (Existenzgründer) wie bereits existierende ökonomische Akteure (kleine und mittlere Unternehmen) bei der Lösung von Entwicklungsaufgaben und -problemen. Zu den Adressaten des SES gehören überdies Institutionen im In- und Ausland. Wirtschaftssenoren sind am Hervorbringen ökonomisch zu Buche schlagender Neuerungen in dreifacher Weise beteiligt:

- am Entstehen *neuer*, zuvor nicht oder so nicht bestehender *Wirtschaftseinheiten* im Falle von Gründungen. (Der Beratungserfolg bemisst sich nach der Zahl der durch Gründungen neu geschaffenen Arbeitsplätze.)
- durch das Herbeiführen von Veränderungen/Neuerungen in der Organisation bestehender Unternehmen mit mehr oder weniger schwerwiegenden Entwicklungsproblemen oder bei der Lösung von Entwicklungsaufgaben. Diese Neuerungen werden mit Hilfe von Wirtschaftssenoren angebahnt, um das Unternehmen zu retten bzw. auf die zu lösende Entwicklungsaufgabe auszurichten. (Quantifizierbar ist der Beratungserfolg u. a. an der Anzahl der gesicherten Arbeitsplätze.)
- durch die Beteiligung an der Umsetzung von Ideen, die zu vermarktbaeren Produktneuheiten führen (können). In der Projektlaufzeit konnten wir drei mögliche Formen der Beteiligung von Wirtschaftssenoren an Innovationsprojekten identifizieren – die Übernahme von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die Patentrecherche für eine exportträcht-

ge Anlage, die Kontakthanbahnung zur Erschließung neuer Märkte. (Ob eine Ausgangsidee und die zu ihrer Realisierung unternommenen Anstrengungen eine Innovation, eine vermarktbar Neuerung verkörpert, lässt sich erst im Nachhinein feststellen.)

*Potenzialerhalt und -entwicklung im sozialen Umfeld: Lernformen und Lernprozesse der “Wirtschaftsseniores” und ehrenamtlichen Mitarbeiter der Wissensbörsen*

Im Rahmen der Studie konnten wichtige Einblicke darüber gewonnen werden, welche Anforderungen die ehrenamtliche Tätigkeit an die Berater (Wirtschaftsseniores, Wirtschaftspaten, Senior-Experten) bzw. die ehrenamtlichen Wissensbörsen-Mitarbeiter stellt, die die neuen institutionellen Arrangements zwischen den Generationen tragen, was und wie Wirtschaftsseniores lernen, welche der erforderlichen Kompetenzen im sozialen Umfeld entwickelbar sind und welche aus der Erwerbs- bzw. Berufsbiographie mitgebracht werden.

Das Anforderungsprofil, das die ehrenamtliche Tätigkeit an aktive Wirtschaftsseniores in ihren drei Varianten stellt, ist durch eine große gemeinsame Schnittmenge gekennzeichnet. Gefordert sind:

- Führungsqualitäten
- gute Menschenkenntnis und ausgeprägte soziale Kompetenz
- Orientierungs- und Verfügungswissen
- mit Behörden gut umgehen können
- Organisationstalente
- Flexibilität, Belastbarkeit und die Bereitschaft zu erheblicher territorialer Mobilität.

Die Senior-Experten des SES, die ja größtenteils im Ausland eingesetzt werden, sehen sich zusätzlich mit weiteren Anforderungen konfrontiert. Dazu gehören aktive Fremdsprachenkenntnisse, eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz, das Agieren in anderen Klimazonen und das Vermögen, unter ungewöhnlichen Situationen, Arbeits- und Lebensbedingungen eine Aufgabe erfolgreich zu Ende zu bringen. Der SES im Inland, genauer in den neuen Bundesländern, steht als Organisation vor dem Problem, den zweifellos vorhandenen Bedarf an Diensten, wie sie Senior-Experten leisten können, in eine entsprechende Nachfrage zu transformieren. Dies wäre möglich durch die Gewinnung und den Einsatz von Senior-Experten, die in erster Linie Akquisition betreiben. Die Anforderungen aus dem ehrenamtlichen Engagement aktiver Wirtschaftsseniores decken sich in ihrer Grundstruktur meist

mit jenen, denen sie sich in ihrem Berufsleben zu stellen hatten. Man könnte es auch so formulieren: in diesem Ehrenamt sind Kompetenzen gefragt, die auch im Berufsleben der betreffenden Personen zentral waren. Explizite, un-abgedeckte Weiterbildungsbedürfnisse sind aus diesem Kreis nicht bekannt. Das bedeutet aber nicht, dass aktive Wirtschaftssenioren – noch dazu aus den neuen Bundesländern – einfach auf ein vorhandenes Repertoire zurückgreifen und es gleichsam in der Beratungstätigkeit abspulen könnten. Wir finden vielmehr bei den Wirtschaftssenioren fast die gesamte Palette der Lernarten - Beobachtungs- und Imitationslernen, Lernen durch Versuch und Irrtum, Erfahrungslernen, Lernen durch Reflexion (Kirchhöfer 1998, S. 48-50).

Wichtigster Lernkontext für Wirtschaftssenioren ist die Beratungspraxis. Das Lernen aus der Beratungspraxis und für die Beratungspraxis erfolgt in Form des Erfahrungsaustauschs mit anderen Wirtschaftssenioren bzw. Dritten, in organisationsinternen Schulungen und Verständigungen, aber auch über externe Fachkräfte, die über neueste Gesetze, Förderprogramme, Bankkonditionen und dergleichen informieren sowie über die Lektüre von Fachbüchern und Fachzeitschriften. Senior-Experten, die sich auf einen Auslandseinsatz vorbereiten, können u. a. auf Einsatzberichte anderer in dem betreffenden Land zurückgreifen. Senior-Experten im Auslandseinsatz sind meist Einzelkämpfer und während des Einsatzes auf sich selbst verwiesen.

Das Anforderungsprofil der ehrenamtlichen Mitarbeiter der Wissensbörsen weicht in mancher Hinsicht von dem zuvor für die Wirtschaftssenioren skizzierten ab, obgleich Grundelemente wie soziale Führungsqualitäten, soziale Kompetenz, Belastbarkeit, Flexibilität, Organisationsvermögen auch hier eine Rolle spielen. Das liegt vor Allem daran, dass die Mitarbeiter gleichsam als Animatoren und Moderatoren agieren, mit Gruppenarbeit und gruppendynamischen Prozessen konfrontiert sind, eine Art Veranstaltungsbetrieb managen... Die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Wissensbörsen sehen sich gefordert, "zu gewährleisten, dass es den Teilnehmern möglich ist, je nach Interesse und Aktivitätsgrad tätig zu werden... Daher stellt die Arbeit der Wissensbörsen eine Mischform der Bereiche: Angebot Aktivierung Selbsterfahrung dar" (Salentin u. a. o. J., S. 23). Idealtypisch sollten die Mitarbeiter der Wissensbörsen

- darauf aus sein, mit anderen Menschen gemeinsam und in einer Gruppe Neues zu erleben;
- hohe soziale Kompetenz haben, kontaktfreudig sein und über kommunikative Kompetenzen verfügen ("Es muss jederzeit möglich sein, einseitige, einseitige Kommunikationsstrukturen zu korrigieren" – Salentin u. a. o. J., S. 23);



- einen sozial integrativen Führungsstil, Anleitungs- und Vermittlungsqualitäten praktizieren sowie Regeln der Zusammenarbeit erarbeiten;
- flexibel und mobil in der Arbeitsweise sein;
- die für die Praxis der Wissensbörsen charakteristischen Organisations-Techniken und Formen beherrschen (Öffentlichkeitsarbeit und Herausgabe von Börsenbriefen/ die Vermittlungsarbeit zwischen Anbietern und Nutzern/ Führen der Eulen-Datenbank bzw. Kartei/Erzählcafé, evt. Akquisition von Mitteln).

Das skizzierte (unvollständige) Anforderungsprofil ist recht anspruchsvoll, zumal bei den Mitarbeiterinnen der Wissensbörsen (im Unterschied zu den Wirtschaftssenioren) der Zusammenhang des ehrenamtlichen Engagements mit der früheren beruflichen Tätigkeit weniger zwingend ist bzw. geboten erscheint. Auch hier sind alle vier Lernarten im Spiel.

Zwar besteht kein Zweifel, dass die Mitarbeiter der Wissensbörsen auf ihre Tätigkeit vorbereitet und geschult werden müssen. Auch liegen praktische Handreichungen vor. Und es ist sicher, dass die Mitarbeiter aus ihrer ehrenamtlichen Praxis lernen. Die Einblicke, die die Bearbeiter in die Existenzform und Praxis der Wissensbörsen in vielfältiger Trägerschaft haben nehmen können, lassen jedoch den Schluss zu, dass Weiterbildungsformen und fachliche Unterstützung für die Ausübung des Engagements sinnvoll wären.

Mit Blick auf die *hier* untersuchten Organisationsformen und die in ihnen tätigen Berater wie ehrenamtlichen Mitarbeiter lässt sich insgesamt festhalten, dass “Lernen im sozialen Umfeld” – anders als Kirchhöfer vermutet hat (Kirchhöfer 1998, S. 48) – in beachtlichem Maße Analyse wie Abstraktion fordert und fördert.

### *Chancen und Restriktionen der Ausweitung des ehrenamtlichen Engagements von Wirtschaftssenioren in den neuen Ländern*

Die vorliegende Studie rückt verschiedene, im sozialen Umfeld entstandene, die Idee Alt hilft Jung umsetzende institutionelle Arrangements zwischen den Generationen in den Blick. Sie bieten für das Programm “Lernen im sozialen Umfeld” wichtige Ansatzpunkte, weil sie lernförderliche Strukturen schaffen, Potenziale Älterer erhalten, entwickeln und in regionalen Kontexten wirksam werden lassen. Aus der Perspektive der Bearbeiter des Projekts scheint es sinnvoll,

- mehr Personen und Gruppen als ehrenamtlich tätige Wirtschaftssenioren unter den aktuellen Bedingungen zu gewinnen;



- die der Idee Alt hilft Jung eingeschriebenen Erweiterungsmöglichkeiten (auf andere Felder bzw. bislang nicht praktizierte Tätigkeitsbereiche) empirisch zu erkunden, konzeptionell zu testen und unter Umständen praktisch zu erproben;
- aus dem “sozialen Umfeld” heraus den Paradigmenwechsel von der altersdifferenzierten Sequenzierung des Lebenslaufs zur altersintegrierten Parallelisierung mit voranzutreiben.

Schlussfolgerungen wie diese werfen indes einige Fragen auf und verlangen auch, mögliche Fallstricke und Klippen zu benennen.

Stehen die aktiven Wirtschaftssenioren für einen besonderen, in der sozialen Landschaft der neuen Bundesländer vergleichsweise selten anzutreffenden Sozialtyp unter den Fach- und Führungskräften im Ruhestand? Kann aktuell und perspektivisch eher mit seiner schrumpfenden oder mit der einfachen oder gar erweiterten Reproduktion gerechnet werden? Hinter dieser Frage verbirgt sich eine andere, nämlich: Lässt sich der kleine Kreis der aktiven Wirtschaftssenioren verbreitern, der sich in institutionelle Arrangements zwischen den Generationen einbringt?

Im Rahmen der Projektlaufzeit war diese Frage im Hinblick auf die *Senioren von morgen* nicht sicher zu beantworten. Hier ist weitere Forschung nötig. Sicher ist, dass zwischen den Engagementbereichen der Wirtschaftssenioren und ihrer früheren beruflichen Tätigkeit eine besondere Nähe besteht. Sicher ist auch, dass nicht jede Fach- und Führungskraft im Ruhestand darauf aus ist, sich überhaupt in irgendeinem Engagementbereich ehrenamtlich zu engagieren. Und diejenigen, die dazu bereit sind, werden sich auch künftig in unterschiedlichen Proportionen auf die möglichen Engagementbereiche verteilen.

Wir stellen die Frage nach den Reproduktionsbedingungen des ehrenamtlichen Engagements von Wirtschaftssenioren zudem aus der Perspektive der Gegenwart mit Blick auf die kommenden Jahre. Einige der besonderen Barrieren in Ostdeutschland (siehe 3.2), die anfangs der 1990er Jahre einem Engagement als Wirtschaftssenior entgegen standen, gibt es so nicht mehr. Andere Barrieren sind geblieben.

Es könnte aber auch sein, dass den möglichen Wirtschaftssenioren von morgen schon nicht mehr jene Brücken und Zugangswege zur Verfügung stehen, die einheimische verrentete Fach- und Führungskräfte in den 1990er Jahren noch zu Wirtschaftssenioren werden ließen. Früh verrenteten Leistungsträgern, deren erzwungener Ruhestand einerseits sozial abgesichert war und die andererseits an der Stillstellung ihrer Aktivitätspotenziale litten; oder Perso-

nen, die vor ihrer Verrentung die während eines Zeitfensters bestehenden beträchtlichen Chancen einer beruflichen Neu- und Umorientierung bzw. der privatwirtschaftlichen Selbständigkeit nutzen konnten, stehen die heute 45- bis 64-Jährigen gegenüber.

Der Eintritt der Senioren von morgen in den Ruhestand wird vielfach unter anderen Voraussetzungen erfolgen. Frühverrentungsmodelle stehen zur Disposition. Angedacht ist die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre. Ein beträchtlicher Teil der Senioren von morgen wird aus der Arbeitslosigkeit oder prekären Beschäftigungsverhältnissen, hochverschuldet aus Insolvenzverfahren bzw. erschöpft aus langjährigen Überlebenskämpfen in der eigenen Firma in Rente gehen. Absehbar ist, dass das Niveau der sozialen Absicherung im Alter sinkt. Es spricht einiges dafür, dass sich bei den Senioren von morgen die anhaltende Massenarbeitslosigkeit, ferner Unruhe, Getriebensein und Erschöpfung sowie die veränderten Eintrittsbedingungen in den Ruhestand auf die Engagementbereitschaft auswirken werden.

In leicht modifizierter Form spiegeln sich zudem in dem hier interessierenden Engagementbereich die allgemeinen Probleme der Engagementförderung wider – Defizite in der Engagement-Infrastruktur, in der finanziellen Förderung des ehrenamtlichen Engagements sowie in der Vergütung von Selbstkosten, Defizite in der Attraktivität und in der “Anerkennungskultur” (Klages 2001, S. 114-198).

Wir haben zeigen können, dass die Organisationen von Wirtschaftssenioren gleichen wie verschiedenen Typs unter sehr unterschiedlichen Konditionen agieren, die wiederum die Chancen *neue Mitglieder* zu gewinnen, erheblich tangieren. Sehr gut steht in dieser Hinsicht der Senior-Experten-Service da. In alten wie neuen Ländern fehlt es nicht an Männern und Frauen, die sich als Senior-Experten registrieren lassen und als solche eingesetzt werden wollen. Wenn man zudem bedenkt, dass das Haupteinsatzfeld des SES so genannte Schwellen- und Entwicklungsländer, osteuropäische und Nachfolgestaaten der Sowjetunion sind, dann lässt das auf einen großen Bedarf schließen, den Senior-Experten abdecken könnten. Ähnliches gilt auch für den Inlandsdienst des SES. Doch dieser zweifellos objektiv bestehende Bedarf schlägt sich nicht in einer entsprechenden Nachfrage nieder. So kommt es, dass beim SES registrierte wie registrierungswillige Personen, für die keine Einsatzanforderung kommen oder absehbar sind, gestrichen bzw. abgewiesen werden. Diese Sachlage lässt im Hinblick auf die Leitfrage des Abschnitts den Schluss zu, dass es trotz einer Reihe widriger Umstände durchaus möglich ist, den Kreis der aktiven Wirtschaftssenioren zu verbreitern. (Dass der SES organisationsinterne Weichen stellen und Anstrengungen machen muss, um

die Nachfrage nach den Diensten von Senior-Experten zu stimulieren, steht auf einem anderen Blatt.)

Zu den Schlussfolgerungen der großen Untersuchung zum Freiwilligen Engagement in Deutschland gehört: In das freiwillige Engagement aller Art, seine Infrastrukturen und zur Erhöhung seiner Attraktivität muss erst einmal im großen Stil investiert werden: “Es wurde... bisher noch nicht in ausreichendem Maße erkannt, dass wirksames Sparen – auch im Fall des freiwilligen Engagements – kostet, dass... in das freiwillige Engagement erst einmal investiert werden muss, bevor von ihm nennenswerte Leistungsbeiträge erwartet werden können. Engagement ist nicht zum Nulltarif zu haben. Was wir... brauchen, ist eine ausreichend dichte, auf kommunaler Ebene angesiedelte ‘Infrastruktur’ von Informations- und Kontaktstellen für freiwilliges Engagement... in allen Bundesländern. Es lässt sich die These aufstellen, dass sich der ‘aktivierende Staat’ von dem heute zu Recht die Rede ist, erst dann mit wirklicher Kraft entfalten kann, wenn in Deutschland eine dichte Infrastruktur von Engagementförderungsstellen vorhanden ist, die Informations-, Beratungs- und Vermittlungsaufgaben leisten können”. (Klages 2001, S. 180).

Diese allgemeine Schlussfolgerung gilt auch für den hier interessierenden Engagementbereich. Die vorliegende Studie vermittelte immerhin wichtige Einblicke in dessen “Infrastruktur” und eher dürftige Finanzausstattung. Aber die Kassen der öffentlichen Haushalte sind so gut wie leer. In den neuen Ländern stehen schon etliche Einrichtungen der bisherigen Infrastruktur zur Disposition: Schulen, Theater, Jugendfreizeiteinrichtungen ... Neben geeigneten Schritten, die die Lage der öffentlichen Haushalte verbessern, sind auch neue Ideen und Konzepte gefragt. Zu prüfen ist auch, inwieweit offerierte Lösungsansätze für die neuen Länder taugen. So ist z. B. zu fragen, ob es gegenwärtig in den neuen Ländern oder Kommunen eine hinreichende Zahl “betuchter” Rentner und Pensionäre gibt, die noch dazu bereit oder dafür zu gewinnen wären, sich durch Spenden, Stiftungen oder auf andere Art an der Finanzierung von diesen oder jenen Gemeinschaftseinrichtungen zu beteiligen. Die Übersicht 5 hat die erhebliche Bandbreite in den individuellen Nettoeinkommen von Vorrentnern und Rentnern in den neuen Bundesländern für 2002 aufgezeigt. Sie verdeutlicht, dass Annahmen von einer exzellenten Absicherung der heutigen Senioren schlechthin nicht gedeckt sind.

Die Studie vermochte einige Arrangements des intergenerationellen Wissenstransfers in den Blick zu rücken. Andere sind erst noch zu identifizieren.

Im Zentrum der Studie standen die Wirtschaftssenioren, die Gründer wie kleine und mittlere Unernehmen beraten. Das ist aus der Perspektive der Ge-

nese des Programms “Lernen im sozialen Umfeld”, das ja ursprünglich entstanden ist, um in Ostdeutschland etwas für den Kompetenzerhalt von Arbeitslosen zu tun, ein vielleicht zu schmal erscheinender und noch dazu recht gut besetzter Sektor. Doch dieser Sektor war und bleibt wichtig, weil

- das Schicksal der Klein- und Mittelbetriebe in den neuen Ländern weitreichende Folgen für Kommunen, Regionen, für die Beschäftigten wie deren Bewohner hat;
- es immer wieder Gründer geben wird und muss, darunter nicht wenige, die sich aus der Arbeitslosigkeit heraus selbständig machen;
- viele bestehende Firmen in erheblichen Schwierigkeiten stecken, denen Wirtschaftssenioren über den Berg helfen können;
- in den nächsten Jahren viele Firmeninhaber aus Altersgründen vor dem Problem stehen, die Übernahme/Übergabe des jeweiligen Betriebs zu regeln.

Die Idee Alt hilft Jung ist indes ausbaufähig. Sie bietet die Chance, dass auch andere Adressaten oder Zielgruppen als die Selbständigen von den Beratungsleistungen Älterer profitieren. Es handelt sich um Weiterungen, die den Intentionen des Programms “Lernen im sozialen Umfeld” entgegenkommen. Denkbar wäre z. B.:

- Coaching für Auszubildende, Erwerbstätige, Arbeitslose, für Angehörige der “Stillen Reserve” auf *ehrenamtlicher Basis*;
- das Überschreiten der Grenzen der Wirtschafts- und Arbeitswelt im engeren Sinne. Zu den “Wirtschaftssenioren” oder “Wirtschaftspaten” könnten “Bildungssenioren” oder “Erziehungspaten” treten, die Schulen, Elternhäuser, Alleinerziehende in der Bildungs- und Erziehungsarbeit, bei Hausaufgaben, beim Erlernen von Sprachen usw. ehrenamtlich unterstützen. Eine solche Praxis zeichnet sich in Ansätzen in Berlin ab.

Auch die Wissensbörsenidee ist ein bemerkenswerter Ansatz für generationsübergreifendes Lernen im sozialen Umfeld.

### *Spannungsfelder*

Das Nachdenken über die der Idee Alt hilft Jung eingeschriebenen vielfältigen Möglichkeiten muss freilich auch Klippen und Fallstricke berücksichtigen.

*Klippen der Ordnungspolitik:* Wirtschaftssenioren sind im Grunde nichts anderes als ehrenamtlich tätige Unternehmensberater für eine wenig(er) zahlungskräftige Klientel. Die qualitative und quantitative Ausweitung des Eh-

renamts (von Wirtschaftssenioren, Ähnliches gilt für diejenigen Senioren, die auf ehrenamtlicher Basis Arbeitslose wie Arbeitnehmer trainieren würden oder Erziehungspaten) tangiert die Marktchancen von Marktakteuren im Feld (professioneller Unternehmensberater, professioneller Personalberater/Trainer, Anbieter von Nachhilfe) oder/und die Beschäftigungsmöglichkeiten professioneller, hauptberuflich tätiger abhängig Beschäftigter.

*Die Schranke Massenarbeitslosigkeit im Verbund mit dem "Geist der Gesetze"* : In den neuen Ländern findet sich noch immer ein "anderer Typ" von Arbeitslosen, wie Kapitel 2 gezeigt hat. Andererseits engagieren sich Arbeitslose in geringerem Maße ehrenamtlich als Erwerbstätige. Ältere Arbeitslose, die sich ehrenamtlich als Wirtschaftssenior betätigen wollen und auf dem regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt keine Chance haben, müssen sich aber dennoch, so will es das Arbeitsgesetz, ständig für den Arbeitsmarkt zur Verfügung halten. Ein ehrenamtliches Engagement ist nicht oder nur in Grenzen mit den Pflichten eines "Leistungsnehmers" kompatibel.

*"Lernen im sozialen Umfeld"* zwischen Bildungs- und Sozialpolitik: Bei der Besichtigung institutioneller Arrangements zwischen den Generationen im sozialen Umfeld konnten in roher systematischer Perspektive drei unterscheidbare Kategorien Älterer identifiziert werden:

- Wirtschaftssenioren aus dem Kreis der Fach- und Führungskräfte im Ruhestand,
- Teilnehmer der Wissensbörsen als aktive, über Ressourcen verfügende Ältere (und Jüngere), die auf "Komm-Strukturen" ansprechen
- Ältere, die von den "Komm-Strukturen", für die die Wissensbörsen stehen, nicht erreicht werden. Für diese, nicht näher untersuchte Kategorien von Älteren empfehlen sich wohl nur "Abholstrukturen".

Worauf es an dieser Stelle ankommt, ist, dass "Lernen im sozialen Umfeld" für jede dieser drei Kategorien von Älteren anderes bedeutet, impliziert, je unterschiedbaren Maßgaben unterworfen ist. Bei der Beschreibung der Tätigkeiten, Praxen der im Rahmen der vorliegenden Studie untersuchten Arrangements zwischen den Generationen konnte zudem im Ansatz gezeigt werden, wie "Lernen im sozialen Umfeld" eingelassen ist in die Wahrnehmung sozialpolitischer Aufgaben und Funktionen. Dieser Befund verweist auf den Doppelcharakter von "Lernen im sozialen Umfeld", der nicht nach der einen oder anderen Seite hin aufgehoben werden kann.

"Lernen im sozialen Umfeld" hat zum einen seinen Ort im Politikfeld Bildung und ist von daher Teil und Instrument der Bildungspolitik. Von daher liegt es nahe, dass in dieses Programm involvierte Akteure auf seine *bil-*

*dungspolitische* Grundierung, *bildungspolitische* Qualifizierung und entsprechende Professionalisierungsschübe drängen, mithin dazu tendieren, querliegende, gegenläufige, verwässernde sozialpolitische Intentionen und Herausforderungen auf andere Politikfelder zu verweisen. Auf der anderen Seite verweist die Geburt des Programms “Lernen im sozialen Umfeld” aus dem ostdeutschen Transformationsfall heraus, auf dessen von Anfang an bestehenden sozialpolitischen Dimensionen. Von daher lässt sich sagen, dass “Lernen im sozialen Umfeld” im Spannungsfeld zwischen Bildungs- und Sozialpolitik angesiedelt ist. Eine solche Zwischenlage bietet Chancen, aber auch Reibflächen zwischen eher bildungs- und eher sozialpolitischen Rationalitäten, Logiken.

Nur am Rande sei vermerkt, dass auch andere vordergründig zur Bildung zugerechnete Bereiche und Institutionen, wie etwa die Schule, sich in einer solchen Zwischenlage befinden. Und daher finden auch hier ähnliche Auseinandersetzungen und Diskurse statt: Soll die Schule sich wieder stärker auf ihren Kernauftrag besinnen, nämlich Unterricht zu erteilen, oder hat die Schule sich aktuell und perspektivisch auch einer Fülle sozialpolitischer Aufgaben zu stellen? (Fuchs/Reuter 2000, S. 57-64)

*Das Problem der Standortbestimmung des “Lernens im sozialen Umfeld” zwischen zwei alternativen “kulturellen Modellen”* (Engler 2002, S. 164-197) Indem die vorliegende Studie nach Möglichkeiten fragt und Belege dafür sucht, wie das “soziale Umfeld” unter den Bedingungen des demographischen Wandels, in einer alternden Gesellschaft zur Generierung von Innovationen im Sinne vermarktbarer Neuerungen und einer entsprechenden Innovationsfähigkeit beitragen kann, stellt sie sich zum einen einer zweifellos wichtigen und spannenden Frage. Zum anderen aber ist die Problemstellung noch ganz fokussiert auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt einer Überlebenseinheit, die sich aktuell und perspektivisch als (Erwerbs-)Arbeitsgesellschaft definiert. Gerade der ostdeutsche Fall drastisch geschrumpfter und weiter schrumpfender Arbeitsmärkte, anhaltender Massenarbeitslosigkeit lässt Zweifel an der Rückkehr zu annähernder Vollbeschäftigung aufkommen.

Daher stehen die Architekten und Gestalter des Programms “Lernen im sozialen Umfeld” immer wieder neu vor der Frage, wofür und was Menschen im sozialen Umfeld lernen wollen und sollen. Zweifellos bleibt es im Osten Deutschlands eine vorrangige Aufgabe, “Heranwachsende so auszubilden, schon erwachsen Gewordene so auf den laufenden zu halten, dass sie einen Beruf ergreifen bzw. weiter ausüben können” (Engler 2002, S. 179). Das “soziale Umfeld” kann und muss dazu eigenständige Beiträge leisten, die auch die Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit der Menschen fördern.



Aber ist nicht das Programm “Lernen im sozialen Umfeld” zugleich geradezu prädestiniert, mitzuhelfen; dass Menschen dem Leben auch dann “Sinn und Erfüllung...” abzugewinnen wissen, “wenn Arbeit fehlt oder nur tröpfchenweise flüssig wird”? (Engler 2002, S. 178) Mindestvoraussetzung dafür wäre freilich eine soziale Grundsicherung für alle, die Verkürzung der Lebensarbeitszeit und eine sozial gerechte(re) Verteilung der Arbeit.

*Das Programm “Lernen im sozialen Umfeld” könnte – gerade weil es im Unterschied zu eindeutiger fixierten Programmen einen Spannungsbogen abdeckt – eine gewisse Scharnierfunktion beim Übergang zu einem neuen kulturellen Modell gewinnen. Von diesem neuen kulturellen Modell lässt sich immerhin zweierlei aussagen: Zum einen ist es gekennzeichnet durch einen Paradigmenwechsel, einen tief greifenden Funktions- und Orientierungswandel der gesellschaftlichen Institutionen wie der Denk- und Verhaltensweisen, um von der altersdifferenzierten Sequenzierung des Lebensverlaufs zur altersintegrierten Parallelisierung hinsichtlich Bildung, Arbeit, Freizeit/Ruhestand zu kommen; zum anderen zeichnet sich ein nicht minder komplexer Wandel ab, an dessen Beginn die experimentelle Suche nach lebbareren Auswegen aus der Erwerbs-Arbeitsgesellschaft steht. Können aber solche Auswege gesucht werden, wenn die Mindestvoraussetzungen nicht gegeben sind?*

*Perspektivisch ist längerfristig ein Gestaltwandel der Wirtschaftssenioren heutigen Typs ebenso in Rechnung zu stellen wie der vorgefundenen, heute praktizierten Formen und Modi des generationsübergreifenden Wissenstransfers. Die in dieser Studie beschriebene Sozialfigur des Wirtschaftssenioren ist an eine Reihe sozialer und kultureller Voraussetzungen gebunden, nicht zuletzt an die Wirkungsmacht des Paradigmas der altersdifferenzierten Sequenzierung von Bildung, Arbeit, Freizeit/Ruhestand. Was aber, wenn es, wie hier unterstellt worden ist, zu einer altersintegrierten Parallelisierung der Lebensverläufe im Hinblick auf Bildung/Arbeit/Freizeit/Ruhestand kommen sollte? Wird es dann noch überhaupt Wirtschaftssenioren im heutigen Sinne geben? Löst sich die bisher praktizierte, vorgefundene Form des intergenerationellen Wissenstransfers auf? Was tritt an ihre Stelle? Verhaltens- und Orientierungssicherheit bietet immerhin die Gewissheit, dass sich jener Paradigmenwechsel allmählich vollziehen und von einer Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen begleitet sein wird.*

Wenn wir von diesen möglicherweise kommenden Dingen zurückkehren in die Gegenwart, so lassen sich einige Forschungs- und Gestaltungsaufgaben bestimmen.



## *Forschungsfragen und Gestaltungsaufgaben*

Das ehrenamtliche Engagement und die Engagementbereitschaft potentieller Wirtschafts-, Bildungs- und Erziehungssenioren von morgen. Die Studie geht von der Annahme aus, dass es möglich und sinnvoll ist, den relativ kleinen Kreis der aktiven Wirtschaftssenioren zu vergrößern. Sie rückt aber auch gegenläufige Entwicklungen in den Blick. Drei mögliche Rekrutierungsquellen lassen sich vermuten: a) Selbständige, die in der Altersgruppe der 45- bis 64-Jährigen Ost, wie das Kapitel 2 gezeigt hat, relativ stark vertreten sind; b) Manager; c) Beschäftigte von Institutionen (vom Arbeitsamt bis zur Universität). Dieser Annahme steht freilich die Einsicht gegenüber, dass gerade unter den Selbständigen dieser Altersjahrgänge der jahrelange "Überlebenskampf" seinen Tribut fordern und das Maß der Erschöpfung nicht gering sein dürfte. Ferner zeichnet sich das in vielen Fällen ungelöste und vielleicht auch unlösbare Problem der Firmenübergabe für die Selbständigen dieser Altersjahrgänge in den nächsten Jahren in aller Schärfe ab. Zu erwarten ist, dass Selbständige weit über die offizielle Ruhestandsgrenze hinaus weiter ihre Firmen führen. Unklar ist, inwieweit die Leitannahme oder die ihr entgegen stehenden Tendenzen zutreffen. Nicht hinreichend bekannt sind die Sinnmuster und biographischen Konstruktionen der Senioren von morgen.

Zwar konnten im Rahmen des Projekts einige institutionelle Arrangements zwischen den Generationen, die dem intergenerationellen Wissenstransfer verpflichtet sind, identifiziert werden. Doch ist die Existenz weiterer Formen zu vermuten, die aus der Perspektive des Programms "Lernen im sozialen Umfeld" Interesse verdienen.

Das sind z. B. die in Berlin agierenden "Bildungssenioren", "Erziehungspaten". Auch die Praxis der Seniorenbüros in den neuen Ländern verdiente Interesse.

Die vorliegende Studie schlägt vor, Weiterungen der Idee Alt hilft Jung zu denken, zu erkunden und notfalls zu initiieren.

Aus dieser Perspektive wäre die Tragfähigkeit des Vorschlags zu erhellen, eine Art Coaching auf ehrenamtlicher Basis für Auszubildende, Arbeitslose, Beschäftigte zu etablieren. Dabei wären sowohl empirische Studien nötig (Welche praktischen Ansätze in dieser Richtung gibt es bereits?), konzeptionelle Überlegungen geboten (Welche Senioren empfehlen sich als Coach? Für welche Zielgruppen welche Art von Coaching?) und Gestaltungsaufgaben zu lösen.

## Literatur

Alemann, U. v.; Weßels, B.: Verbände in vergleichender Perspektive. Beiträge in einem vernachlässigten Feld. In: Alemann, U. v.; Weßels, B. (Hrsg.): Verbände in vergleichender Perspektive – Königs- oder Dornenweg. Bonn 1997, S. 7-28

Arbeitsamt Online/ Ältere Arbeitnehmer. 50plus – die können es. Wer dazu gehört: Ab wann ist man ein “Älterer”? <http://arbeitsamt.de>

Assmann, J.: Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen. München 2000

Astor, M.; Jasper, G. (Hrsg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Stuttgart 2001

Bartonek, R.: Chancen für ältere Ingenieure. In: Lausitzer Rundschau vom 18.12. 2001

Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V.: Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Rückblick – Stand – Ausblick. Münster, New York, München, Berlin 2002, S. 69-140

Baltes, P. B.: Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen: lebenslanges Lernen nonstop? In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament 36/2001, S. 24-32

BAND Business Angels Netzwerk Deutschland Newsletter 10/2001, S. 2-3, <http://www.business-angels.de>

Baring, A.: Deutschland, was nun? Ein Gespräch mit Dirk Rumberg und Wolf Jobst Siedler. Berlin 1991

Behrens, J.: Was uns vorzeitig “alt aussehen” lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4. Berlin 2001, S. 14-22

Biedenkopf, K.: Die erste Regierungserklärung. November 1990. In: Biedenkopf, K.: Einheit und Erneuerung. Deutschland nach dem Umbruch in Europa. Gütersloh 1994 a, S. 118-142

Biedenkopf, K.: Trotz allem Kultur! In: Biedenkopf, K.: Einheit und Erneuerung. Deutschland nach dem Umbruch in Europa. Gütersloh 1994 b, S. 9-38

Braun, J.; Klages, H. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 2: Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern. Stuttgart, Berlin, Köln 2001

Bröscher, P.; Naegele, G.; Rohleder, C.: Freie Zeit im Alter als gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 35-36. Bonn 2000, S. 30-38

Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart 2002

Bullinger, H. G. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart 2001

Bundesarbeitsgemeinschaft – Alt hilft Jung – Wirtschaftssenioren, <http://www.althilftjung.de>

Bundesarbeitsgemeinschaft Wissensbörsen (BAG-WB), <http://www.bag-so.de/722/bagwiboe.htm>

Business Angels – was sie bewirken und wo man sie findet, Finance 10/2001

Business Angels Netzwerke im Steilflug. Netzwerkszene hat sich in Deutschland schnell etabliert, <http://www.business-angels.de/Presse/pressemitteilungen/010830.htm>

Czada, R.: Verstaatlichung und Privatisierungspolitik. In: Nohlen, D. (Hrsg.): Lexikon der Politik, Bd. 3: Die westlichen Länder. München 1992, S. 474-482

Deutsche Ausgleichsbank: Der Brockhaus in 15 Bänden. Bd. 3. Leipzig, Mannheim 1997

Die Ziele von BAND, <http://www.business-angels.de/ziele.htm>

Engler, W.: Die Ostdeutschen als Avantgarde. Berlin 2002

Ergebnisse und Trends auf einen Blick. In: Korte, K.-R.; Weidenfeld, W. (Hrsg.): Deutschland – Trendbuch. Fakten und Orientierungen. Opladen 2001, S. 15-25

Erlinghagen, M.: Zur Dynamik von Erwerbstätigkeit und ehrenamtlichem Engagement in Deutschland. DIW-Diskussionspapier 190, Berlin 1999

Erpenbeck, J.; Sauer, J.: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Lernkultur Kompetenzentwicklung". In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Heft 67. Berlin 2001, S. 9-65

Ferchland, R.; Ullrich, R.: Junge Alte in den neuen Bundesländern – eine Generation in der Krise. In: Sydow, H.; Schlegel, A.; Helmke, H.: Chancen und Risiken im Lebensverlauf: Wandel in Ostdeutschland. Berlin 1995, S. 237-254

Fischer, W.: Netzwerk Alt hilft Jung berät vor Ort in Sachsen-Anhalt, Ms. 2002

Fuchs, H.-W.; Reuter, L.: Bildungspolitik in Deutschland. Entwicklungen, Probleme, Reformbedarf. Opladen 2000

Gensicke, Th.: Freiwilliges Engagement in den neuen und alten Ländern. In: Braun, J.; Klages, H. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 2: Zugangswege zu freiwilligem Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern. Stuttgart 2001, S. 22-113

Glötz, P.; Ladensack, K.: Ostdeutsches Management im Wandel. Berlin 1996

Hartmann, T.; Meyer-Wölfling, E.: Erhalt und Entwicklung von Innovationsfähigkeit durch Lernen im sozialen Umfeld – Nutzung von Innovationspotentialen in außerbetrieblichen Handlungs- und Lernfeldern. Berlin 2002

Hilpert, M.; Huber, A.; Papies, U.: Alternde Betriebe im regionalen Vergleich. In: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Stuttgart 2002, S. 51-64

Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Stuttgart 2002

Kirchhöfer, D.: Begriffliche Grundlagen des Programms "Lernen im sozialen Umfeld". Diskussion unterschiedlicher Ansätze und Definitionsvorschläge. In: Kompetenzentwicklung in außerbetrieblichen Strukturen – Begriffe und Zugänge. QUEM-report, Heft 56. Berlin 1998, S. 5-70

Klages, H.: Engagementpotenzial in Deutschland. In: Braun, J.; Klages, H. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 2: Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern. Stuttgart, Berlin, Köln 2001, S. 114-198

Klinger, F.: Aufbau und Erneuerung. Über die institutionellen Bedingungen der Standortentwicklung in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 17/1994, S. 3-13

Koch, T.; Woderich, R.: Weiterbildung und Lernkulturen kleiner innovativer Unternehmen in regionalen Vernetzungen (Brandenburgische Lausitz). Eine qualitative Studie. Berlin 2002

Kohli, M.: Die Institutionalisierung des Lebenslaufs: historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1/1985, S. 1-29

Kurzprofil des SES, <http://www.ses-bonn.de>

Lange, H. (Hrsg.): "Man konnte und man mußte sich verändern". Natur- und ingenieurwissenschaftliche Fachkräfte aus der DDR in der Marktwirtschaft der BRD. Münster, Hamburg 1995

Myritz, R. (Hrsg.): Manager in Ostdeutschland. Eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Köln 1992

Netzwerk Alt hilft Jung berät vor Ort in Sachsen-Anhalt. Dessau 2002

Opaschowski, H. W.: Leben zwischen Muß und Muße. Die ältere Generation: Gestern. Heute. Morgen. Hamburg 1998

Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G.; Morschhäuser, M. W. H.: Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn 2000

Papies, U.; Wahse, J.: Differenzierte Verläufe und Wahrnehmung der Alterung von Betriebsbelegschaften. In: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Stuttgart 2002, S. 123-142

Picot, S. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport. Stuttgart, Berlin, Köln 2001

Propp, P. D.: Zur Transformation einer Zentralverwaltungswirtschaft sowjetischen Typs in eine Marktwirtschaft. Köln 1990

Riley, M. W.; Riley, J. W.: Individuelles und gesellschaftliches Potenzial des Alterns. In: Baltes, P. B.; Mittelstraß, J. (Hrsg.): Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung. Berlin 1992, S. 437-460

Rössel, G.; Schaefer, R.; Wahse, J.: Zum Wandel der Alterspyramide der Erwerbstätigen in Deutschland. Frankfurt, New York 1999

Rothkirch, Ch. v. (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin 2000

Rürup, B.; Sesselmeier, W.: Wirtschafts- und Arbeitswelt. In: Korte, K.-R.; Weidenfeld, W. (Hrsg.): Deutschland – Trendbuch. Fakten und Orientierungen. Opladen 2001, S. 247-288

Salentin, K. G.: Im Zeichen der Eule – BAG – Wissensbörsen e. V. Neue Wege einer generationsübergreifenden kommunikativen ehrenamtlichen Altenarbeit. Wissensbörsen in der Bundesrepublik Deutschland. Köln, Bergisch Gladbach o. J.

Salentin, K. G.; Reich, G.; Quillmann, H.; Salentin, U.: Wissensbörsenführerschein der Bundesarbeitsgemeinschaft Wissensbörsen e. V. Köln, Bergisch-Gladbach o. J.

Schubert, K.: Netzwerk. In: Nohlen, D. (Hrsg.): Lexikon der Politik, Bd. 7: Politische Begriffe. München 1998, S. 418-19

Sie brauchen einen Senior Experten?, <http://www.sesbonn.de/deutsch/Brauchen/brauchen.html>

Senior Experten Service (SES).

In: BAGSO Portraits online, <http://www.bagso.de>

Senior Experten Service, Bericht 2001. Bonn 2001

SES aktuell, Senior Experten Service, II/2002, Bonn

Siems, H.: Wirtschaftssenioren beraten den Nachwuchs. Corporate Identity der Organisationen Alt Hilft Jung in der BRD, Stand 27.03, Bonn 2002

Siems, H.: Erfolgreich als Unternehmer. o. J.

Sing, D.: Der demographische Wandel und das zukünftige (insbesondere weibliche) Arbeitskräfteangebot. In: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Stuttgart 2002, S. 65-95

Sozialgesetzbuch (SGB). Drittes Buch III (Arbeitsförderung) vom 24. März 1997, zuletzt geändert durch Gesetz vom 25. Juni 1998. In: Arbeitsgesetze. München 1998, S. 134-200

Staudt, E., Kriegesmann, B.: Kompetenzentwicklung und Innovation. In: Bulletin, 6/2001, S. 1-5

Stedler, H.; Peters, H.: Business Angels in Deutschland. Empirische Studie der FH Hannover (im Auftrag der tbg Technologie-Beteiligungsgesellschaft der Deutschen Ausgleichsbank) zur Erforschung des Erfolgsbeitrages von Business Angels bei Unternehmensgründungen aus der Hochschule (Kurzfassung), 2002, <http://www.fh-hannover.de/businessangels>

Steinke, R.: Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt: Auch in Zeiten und Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit ein wichtiges Problemfeld. In: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Stuttgart 2002, S. 7-9

Tews, H. P.: Neue und alte Aspekte des Strukturwandels des Alters. In: WSI-Mitteilungen, 8/ 1990, S. 478-91



Thomas, M. (Hrsg.): Selbständige, Gründer, Unternehmer. Passagen und Paßformen im Umbruch. Berlin 1997

Was war wann das erste Mal? Erfindungen, Entdeckungen, Entwicklungen. München 2002

Winkler, G.: Sozialreport 2002. Daten und Fakten zur sozialen Lage in den neuen Bundesländern. Berlin 2002

Woderich, R.; Koch, T.; Ferchland, R. (Mitarbeit): Berufliche Weiterbildung und Lernkompetenzen im Ost-West-Vergleich. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Rückblick – Stand – Ausblick. Münster, New York, München, Berlin 2002, S. 141-198

Zahn-Elliot, U.: Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart 2001, S. 7-10

Zielcke, A.: Der neue Doppelgänger. Die Wandlung des Arbeitnehmers zum Unternehmer. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. Juli 1996, Beilage Bilder und Zeiten