

**Erhalt und Entwicklung der Innovationskompetenz
Älterer in Tätigkeiten des sozialen Umfelds
für eine zukunftsfähige Region**

Impressum

Das Gutachten „Erhalt und Entwicklung der Innovationskompetenz Älterer in Tätigkeiten des sozialen Umfelds für eine zukunftsfähige Region“ 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 Verantwortung für den Inhalt trägt die Autorin.

Projektnehmer: Angelika Steffens

Projektbetreuung: Dr. Sigrid Busch

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
Weiterbildungsforschung e. V./
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

Inhalt

1. Situationsdarstellung/Begriffliche Grundlagen	4
2. Die Innovationsfähigkeit Älterer	8
2.1. Zur beruflichen Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	8
2.2. Personale Faktoren der beruflichen Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit	10
2.3. Zur Entstehung individueller Innovation	10
2.4. Situative Faktoren der Innovationsfähigkeit	12
3. Vom Wandel des Alters	14
4. Beschreibung der Untersuchungen zur Studie	17
5. Die Hypothesen und ihre Überprüfung	19
5.1. Hypothese 1	19
5.2. Hypothese 2	27
5.3. Hypothese 3	29
5.4. Hypothese 4	33
6. Schlussfolgerungen und Vorschläge	37
Literatur	39

1. Situationsdarstellung/Begriffliche Grundlagen

Wann ist eine Region zukunftsfähig? Eine zukunftsfähige Region ist eine Lernende Region. „Das Thema der Lernenden Region ist Produkt der Globalisierung und des damit verbundenen beschleunigten wirtschaftlichen Strukturwandels, des Innovationsdrucks und des Zwangs zur intelligenten Anpassung an Veränderungen der Rahmenbedingungen. Es steht im Kontext der Innovationsfähigkeit von Gesellschaften, zumindest von wirtschaftlichen Teilsystemen. „Lernen“ und „Innovationsfähigkeit“ werden dabei so eng miteinander verbunden, dass sie vielfach sogar synonym behandelt werden.“ (Fürst 2003) Eine Lernende Region, d. h. eine innovationsfähige bzw. zukunftsfähige Region ist in der Lage, „sich den jeweiligen verändernden Rahmenbedingungen schnell, effektiv und intelligent anzupassen und dabei ihre Lern- und Innovationspotenziale wirkungsvoll auszuschöpfen.“ „Eine Lernende Region“ bietet einen Handlungsrahmen, der es den Akteuren erleichtert, sich verändernden Bedingungen lernend und kreativ, auch innovativ, vor allem aber schnell und flexibel anzupassen. Gesucht wird dabei nach Modellen kollektiver Selbst-Steuerung auf regionaler Ebene unter Einbezug einer dynamischen Komponente des Lernens.“ (Fürst 2003) „In modernen Gesellschaften besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Prosperität einer Region und der in ihr vorhandenen innovativen Milieus. Die Fähigkeit zur Innovation ist eine wesentliche Voraussetzung, den Risiken des nationalen und internationalen Wettbewerbs gewachsen zu sein. Nur auf diese Weise können Regionen von reaktiven Anpassungsleistungen zur Mitgestaltung des Wandels unter Einschluss alternativer Lösungen übergehen. Innovation kann dabei vor allem als Produkt kollektiver Lernprozesse angesehen werden, die in Teams, Akteursnetzwerken und anderen Kooperationsformen stattfinden.“ (Scholz 2003, vgl. Siebel 2001)

Die Studie zur Innovationsfähigkeit Älterer wird in der peripheren, strukturschwachen Region Südbrandenburg durchgeführt. „Südbrandenburg – das ist die Niederlausitz, die Landkreise Spree-Neiße, Oberspreewald-Lausitz, der südliche Teil von Dahme-Spreewald sowie die kreisfreie Stadt Cottbus und der Landkreis Elbe-Elster, eine industriell (Kohle, Energie, Chemie) zergliederte ländliche Region, die in den vergangenen Jahren durch eine massive Deindustrialisierung, Abwanderung qualifizierter, vor allem junger, Leute und damit verbunden durch Überalterung der Bevölkerung gekennzeichnet ist.“ (Werner 2004) „Die Folgen der Entwicklung nach dem Zusammenbruch der industriellen Grundlagen

sind, dass die Menschen zum großen Teil reserviert, abwartend und auch hilflos sind. Sie fühlen sich oft von der Gesellschaft benachteiligt. Ihre früher im Durchschnitt gute Facharbeiterausbildung ist heute nichts mehr wert, da die Arbeitsfelder und damit die beruflichen Qualifikationen (entsprechende technische Ausbildungen) meist nicht mehr benötigt werden. Deshalb ist es schwer, etwas Neues zu machen, neue Ideen anzugehen, die Angst vor dem Neuen ist sehr ausgeprägt. Die Region gehört zu den strukturschwachen Regionen mit gleichbleibend hoher Massenarbeitslosigkeit von über zwanzig Prozent. Die Mehrzahl der Menschen findet daher keine Perspektiven in der Region.“ (Scholz 2004) Der Abwanderungstrend, verbunden mit einem beträchtlichen Verlust an Humankapital, hält an. Wenn es nicht gelingt, neue Beschäftigungsfelder zu schaffen und die Arbeitslosigkeit abzubauen, ist zu befürchten, „dass der Prozess einer ‘kumulativen Abwärtsbewegung’ von wirtschaftlicher Situation, Hoffnungslosigkeit und Abwanderung der Qualifizierten sich weiter fortsetzt und der... bereits sichtbare Verlust an regionalem Humankapital nur schwer, möglicherweise gar nicht mehr rückgängig gemacht werden kann.“ (vgl. Ebenrett/Hansen/Puzicha 2003) Erschwerend kommt die Wirkungsweise der Arbeitsförderung hinzu, die, einer nationalstaatlichen Logik folgend, um möglichst viele Personen in Arbeit zu bringen, besonders junge und kreative Menschen aus der Region „weg-vermittelt“. Die Praxis der kursförmigen Weiterbildung hat ebenfalls keine regionale Funktion und trägt damit auch keine innovativen Potenziale für die Region in sich. Die Arbeitsfördermaßnahmen sind zudem in der durchgeführten Form überwiegend nicht geeignet, Selbstständigkeit und Eigeninitiative zu fördern. (Scholz 2004) Anders geartete Beispiele (s. Hypothese 1 bis 4) entstehen zum Teil auf Initiative der Projekte, in denen geförderte Mitarbeiter tätig sind. Die staatliche Förderpolitik ist jedoch im Wesentlichen nicht auf nachhaltige Kompetenzentwicklung der Individuen gerichtet. Es geht zumeist nur um kurzzeitige, oberflächliche Effekte. Auch unter den Gegebenheiten von Hartz IV ist diesbezüglich keine Neuorientierung in Sicht. Bezüglich der Entwicklung der endogenen Potenziale in der Region wirkt die Förderpolitik nach wie vor kontraproduktiv, gute Entwicklungen werden rigide erstickt, Chancen auf Übergänge in erwerbs- und existenzsichernde Tätigkeiten, die eine ausreichend lange Entwicklungszeit einer Person in einem Projekt voraussetzen, werden nicht oder nicht den Erfordernissen entsprechend unterstützt. Die regionalen Akteure sind gefordert, in einen Diskurs mit Politikern und regionalen Entscheidern (Agentur für Arbeit/ARGE) zu treten und entsprechende Nachbesserungen zu fordern. Organisationen, die dem sozialen Umfeld zuzuordnen sind, bieten Ansätze für positive Entwicklungen. Gerade für Ältere eröffnen

sich hier Chancen, sich den eigenen Arbeitsplatz zu schaffen und auch nach der regulären Lebensarbeitszeit weiter aktiv zu sein und an der gesellschaftlichen bzw. regionalen Entwicklung mitzuwirken.

Zur Rolle von Politik und Administration im Zusammenhang mit der Forderung nach der Entwicklung innovativer Milieus ist zu sagen, dass periphere, strukturschwache Regionen „gerade dadurch charakterisiert (sind), dass in den politisch-administrativen Entscheidungsstrukturen entweder nicht genügend Potenzial vorhanden ist oder freigesetzt werden kann, um innovative Milieus im breiteren Maße hervorzubringen bzw. zu befördern... Das Denken erfolgt in Kategorien von Defiziten und Streichungen, wobei der Erhalt der Zukunftsfähigkeit der Region/Kommune oft aus den Augen verloren wird.“ (vgl. Scholz 2004).

„Unbedingt notwendig scheint unter den bisher genannten Bedingungen eine Orientierung auf die Entwicklung endogener Potenziale – und das sind in einer strukturschwachen Region in der Regel sowohl die Menschen mit ihrer Kreativität, ihrer Motivation und ihrem Engagement als auch die Fähigkeiten von Individuen und Organisationen zu Kooperationen...“ Wobei „eine Strategie der Mobilisierung endogener Potenziale eine Selbstbesinnung aber nicht Selbstbeschränkung auf die regionalen Potenziale bedeutet, also den Import von Know-how und Kapital mit einschließt.“ (vgl. Scholz 2004). Es müssen... „‘der Region verpflichtete Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse’ geschaffen und gestärkt werden, um regionale Akteure zu gewinnen. Dabei nimmt das ‘Konzept regionaler Identität’ eine zentrale Stellung ein, weil strukturschwache Regionen nicht über anschlussfähige innovative und entsprechende wirtschaftliche wie kulturelle Milieus und positiv besetzte Traditionen verfügen. Sie müssen also von individuellen und kollektiven Akteuren bewusst gestaltet werden.“ (vgl. Krätke 1995).

„In modernen Gesellschaften sind Organisationen und nicht Individuen die mächtigsten Akteure. Sie prägen die Einstellungen und das Handeln von Individuen.“ (Mayntz 1992) Deshalb kommt es insbesondere auf die kollektiven Akteure an. „Das heißt, dass für das bewusste Konstruieren ... regionale konstruktive und innovative Milieus ... das Verständnis der Funktions- und Handlungsweise von Organisationen außerordentlich wichtig ist.“

(Scholz 2004, S. 97) In welcher Weise kann dann von einer Organisation als Lernsubjekt gesprochen werden? Eine zentrale Grundvoraussetzung ist die eigene Identität von Organisationen, aus der sich eine eigenständige Handlungsfähigkeit und kognitive Struktur ableiten lassen. „In Organisationen werden durch kooperatives Handeln Aufgaben bewältigt, gemeinsame Ziele entworfen, umgesetzt und bei erfolgreicher Kooperation auch auf andere Aufgaben/Ziele angewandt.“ (Scholz 2004, S. 97 f.)

D. h., die kollektiven Akteure, die Organisationen sind entscheidend für das Entstehen regionaler innovativer Milieus, und – weil Innovationen von Menschen gemacht werden – somit auch für den Erhalt und die Entwicklung der Innovationsfähigkeit der Individuen in ihrem Verantwortungsbereich. Hierin liegt auch der Ansatzpunkt für die Untersuchungen im Rahmen der Studie. Für die Befragungen wurde gezielt nach Schlüsselakteuren im Sinne einer zukunftsfähigen Region gesucht.

Als Arbeitsgrundlage, auf deren Basis auch die Hypothesen 1 bis 4 entstanden, wurde der Beitrag „Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer“ (Bergmann 2001) herangezogen. Dies geschah aus zwei Gründen:

Erstens

Bei den Tätigkeiten der Organisationen, die als Schlüsselakteure dem sozialen Umfeld zuzurechnen sind, handelt es sich unzweifelhaft um Arbeit. „Mit Tätigkeit bezeichnen wir im Unterschied zu einem reiz-, impuls- oder triebgesteuerten Verhalten ein zielorientiertes, rational gesteuertes und reflektiertes Verhalten wie Arbeiten, Lernen...“ (Kirchhöfer 2004) „Die Tätigkeiten im sozialen Umfeld können durchaus auch den Charakter von Arbeit annehmen, ohne marktförmig sich realisieren zu müssen...“ (Kirchhöfer 2001)

Zweitens

Da in einer peripheren, strukturschwachen Region offenbar die Hauptlast bei der Schaffung anschlussfähiger innovativer Milieus bei den kollektiven Schlüsselakteuren liegt, ohne dass ein regionaler Handlungsrahmen dafür existiert, sind sie gefordert, sich in eigener Regie den verändernden Bedingungen lernend, kreativ und innovativ anzupassen

und gemeinsam mit anderen Organisationen Modelle kollektiver Selbst-Steuerung auf regionaler Ebene zu entwickeln bzw. aufzugreifen und anzuwenden. Eine anspruchsvolle Aufgabe, die die ohnehin schon sehr komplexen Zielsysteme von Nonprofit-Organisationen noch mehr erweitern dürfte. Sofern sich die Organisationen der Aufgabe überhaupt stellen, sind sie gut beraten, ihre Arbeit zu professionalisieren und schrittweise und behutsam Management-Instrumente aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich zu implementieren, wie z. B. Instrumente für das strategische Management, das Marketing, das Personal-, Finanz-, Projekt-, Konflikt-, Veränderungs- und Wissensmanagement. (Matul 2003) Die zielgerichtete, nachhaltige Tätigkeit einer Nonprofit-Organisation ist nicht minder anspruchsvoll und trägt Aufgaben und Prozesse in sich, die denen in Wirtschaftsunternehmen vergleichbar sind.

2. Die Innovationsfähigkeit Älterer

2.1. Zur beruflichen Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Bergmann befasst sich in ihrem Beitrag „Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer“ u. a. mit den Forschungsergebnissen zum Themenfeld „Berufliche Leistung und Alter/Entstehung individueller Innovation/Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und deren Sicherung“:

„Das häufigste Ergebnis von Studien, die sich mit dem Zusammenhang von beruflicher Leistung und Alter befassen, ist das Fehlen von Altersunterschieden oder ihre nur geringe Ausprägung. Beispiele zeigen, dass die Leistungsfähigkeit Älterer sehr geschätzt wird, denn aufgrund der demographischen Entwicklung scheiden derzeit mehr qualifizierte Fachkräfte aus dem Erwerbsleben aus, als Berufsanfänger zur Verfügung stehen. Klemp/McClelland (1986) berichten, dass in den USA Unternehmen frühere Führungskräfte wieder zurückholen... Ihre Schlüsselqualifikationen werden als wertvoll für die Unternehmen angesehen.“

Untersuchungen der Arbeitsleistungen von Büroangestellten und Arbeitenden in gewerblichen Tätigkeiten zeigen, dass der negative Zusammenhang zwischen Alter und Leistung verschwindet, wenn die Arbeitserfahrung als Länge der Tätigkeit einbezogen

wird, dass sich sogar ein kontinuierlicher Leistungsanstieg bis zur Verrentung feststellen lässt, wenn statt des Alters die Berufserfahrung einbezogen wird.

Die Alters-Leistungs-Beziehungen werden als durch den Aufgabentyp mitbedingt beschrieben. Nur für einen Aufgabentyp werden negative Alterskorrelationen festgestellt: Das sind Aufgaben mit hohen Anforderungen an kontinuierliche schnelle Informationsverarbeitungen, für deren Bearbeitung Anforderungen an die Mechanik der Intelligenz dominieren... „Dieser Aufgabentyp beschreibt aber eine Minderheit von Erwerbsarbeit. Leistungseinbußen aufgrund der (erwiesenermaßen geringfügigen) Verlangsamung kognitiver Basisoperationen (bei Älteren können) durch andere Arbeitsstrategien (mehr als) kompensiert werden.“ (Bergmann 2001)

„Eine ... wirksame Kompensationsmöglichkeit ... besteht im Einsatz von Vorwissen und Expertise ... Experten „sehen“ anders. Ihr „Kennerblick“ befähigt sie, auf ein Ziel hin zu sehen, die adäquate Handlung in der Situation mitzusehen ... Ein zweiter Mechanismus besteht ... in einer Verlagerung ursprünglich bewusster, wissensgesteuerter Prozesse in nicht mehr bewusstseinspflichtige, automatisierte Abläufe... Die so entstehenden intellektuellen Routinen sparen Arbeitsgedächtniskapazität.“ (Bergmann 2001) Ein Experte verfügt über differenziertes Fach- und Methodenwissen, das er sich in der Regel über längere Zeiträume durch selbst organisiertes, intrinsisch motiviertes Lernen und Üben angeeignet hat. Er setzt sich selbst immer wieder bewusst Anforderungssituationen aus, und es ist nachgewiesen, dass herausragende Leistungen in anspruchsvollen Domänen durch langjährige extensive und intensive Übung erzielt werden.

Zudem sind berufliche Leistungsanforderungen auf Dauerleistungen ausgelegt , d. h. sie bewegen sich unterhalb der möglichen (kurzzeitigen) Maximalleistung einer Person, so dass die individuelle Kapazität in der Regel nicht ausgeschöpft wird.

Eine wichtige Rolle spielt außerdem „die produktive Auseinandersetzung mit der Lebenssituation als Quelle der Leistungsfähigkeit... Die Verschiedenheit dieser Auseinandersetzung wird als Grund für die Variation zwischen Personen im fortgeschrittenen Alter angesehen. Verhalten und auch Leistungen von Personen sind... durch die Interaktion situativer und personenspezifischer Faktoren bedingt.“ (Bergmann)

2.2. Personale Faktoren der beruflichen Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit

„...die berufliche Leistungsfähigkeit (ist) keinesfalls nur eine Funktion der Kognition, sondern als Leistung der ganzen Person und somit auch als Funktion der Motivation und der Wertung, welche die Berufsarbeit durch die Person erfährt, anzusehen.“ (Bergmann 2001)

„Berufliche Leistungen sind das Produkt einer Person, und entscheidend davon abhängig, welche Ziele sich Personen in ihrer Berufstätigkeit setzen. Wenn diese Ziele eine berufliche Weiterentwicklung betreffen, dann ist das damit verbunden, dass Personen nicht nur Aufgaben abarbeiten, sondern auch Einfluss auf das Aufgabenspektrum an ihrem Arbeitsplatz nehmen, dass sie neue Aufgaben auswählen oder entwickeln und definieren, dabei Schwachstellen in ihrem Wissen und in ihren Fähigkeiten selbst aufspüren und aktiv deren Überwindung anstreben. Die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz erfolgt wesentlich so. Selbst organisierte Lernprozesse werden als ihr Hauptmechanismus beschrieben (Erpenbeck 1997, Livingstone 1999, Staudt/Kley 2001, Tough 1980), und die Anwendbarkeit, die Verwertbarkeit des Gelernten, als das wichtigste Motiv. Damit ist die berufliche Leistungsfähigkeit wesentlich abhängig von der Steuerung persönlicher Ressourcen, davon, wie viel Lebenszeit und Kraft Personen der Entwicklung beruflicher Leistungen widmen.“ (Bergmann) Darin liegt auch die Wurzel des Expertentums, die Bedingung hoher Kompetenz, die wiederum eine wichtige Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit eines Menschen ist.

2.3. Zur Entstehung individueller Innovation

Die Quelle jeder Innovation ist der Mensch. Unter Innovationsfähigkeit versteht man seine Fähigkeit zum Umgang mit neuen Problemen.

Ausgangspunkt für eine Innovation ist das Erkennen von Veränderungsbedarf, ein Problembewusstsein, das zur aktiven Suche nach einer Idee führt, die dann in konkrete Ziele gefasst wird, um sie schrittweise umsetzen zu können. Es folgt die Phase des Ausprobierens und der Feinabstimmung mit den gegebenen Randbedingungen, und nicht zuletzt die Kommunikation der neuen Ideen und Methoden.

Das Problembewusstsein eines Menschen basiert auf seinen vorhandenen Kenntnissen und auf seiner Fähigkeit, sich aktiv Gedanken zu machen über notwendige und wünschenswerte Veränderungen. Um aber tatsächlich eine Innovation in Gang zu setzen, bedarf es der individuellen Fähigkeit und Bereitschaft, an den notwendigen Veränderungen mitzuwirken. Man erkennt im Zusammenhang mit einer neuen, zum Teil noch unklaren Aufgabe seine eigene Handlungskompetenz und erklärt sich für zuständig. Sodann muss das vorhandene Wissen auf Brauchbarkeit geprüft und ggf. umstrukturiert, im Sinne der neuen Handlungsziele umorganisiert werden. Lücken werden geschlossen, manche Wissensteile werden unwichtig, andere werden wichtiger. Insbesondere dieser Teil der Innovation ist oft ein anstrengender, schwieriger Prozess, der eine hohe Motivation erfordert. Erfolgreiche Innovationen setzen die Bereitschaft voraus, mehr zu leisten, sich selbst Ziele zu setzen und sie anzustreben, schrittweise voranzugehen, auch Irrwege und Misserfolge in Kauf zu nehmen. Bei Innovationen handelt es sich oft um das nachhaltige Verfolgen schwer erreichbarer Ziele, verbunden mit hoch belastenden Arbeitsmethoden.

Auch in diesem Zusammenhang gibt es „keine Anhaltspunkte für einen Alterstrend innovativen Verhaltens.“ Jasper/Fitzner (2000) „schlussfolgern, Jüngere und Ältere seien gleichermaßen innovativ und benötigten gleichermaßen ein förderndes Umfeld. Unterschiedliche Verhaltensweisen Jüngerer und Älterer seien in beträchtlichem Maße komplementär und für innovative Prozesse wünschenswert.“ Während bei den Jüngeren Umstellungsfähigkeit, Wendigkeit und das frische Wissen über moderne Technologien betont werden, liegen die besonderen Stärken der Älteren in ihrem Experten- und Erfahrungswissen, in Entscheidungsfähigkeit, Lebenserfahrung und Gelassenheit, im Erfassen von Sinnzusammenhängen sowie in ihrer hohen Arbeitsmotivation.

Unsere Zeit ist durch die Beschleunigung von Veränderungsprozessen geprägt. „Diese Veränderungen bewirken ständige Wandlungen in den Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter und das erfordert Lernen. Die Lernanforderungen sind dominierend eigenaktiv durch selbst organisiertes Lernen zu bewältigen. Auch das kann als innovative Leistung interpretiert werden... (Davon) muss deshalb immer häufiger Gebrauch gemacht werden, weil sich die Schnittstelle zwischen Arbeit und Bildung verschoben hat. Ein Bildungsvorlauf ist wegen der hohen Beschleunigung von Veränderungsprozessen für das spezifische Fach- und Methodenwissen nicht mehr zu realisieren. Deshalb wird seine Aneignung

immer mehr in den Arbeitsprozess verlagert und ist auf die motivierte Mitwirkung der Arbeitenden angewiesen.“

Im Übrigen sind Innovationen heute kaum noch allein von Fachexperten mit nur einer Ausrichtung machbar. Meist ist ein fach- und prozessübergreifender Wissensaustausch, verbunden mit kooperativem Handeln, erforderlich. Bei diesem zunehmend ganzheitlich verstandenen Prozess entstehen weitere positive Wirkungen aus einer guten Altersmischung der Innovatoren sowie aus einem anregend gestalteten Umfeld.

2.4 Situative Faktoren der Innovationsfähigkeit

„Motivation ist aber nicht nur personenabhängig... Es ist eine alte Erkenntnis, dass Arbeitssituationen die Gesundheit von Arbeitenden beeinflussen. Dies gilt nicht nur für die körperliche Gesundheit, sondern auch für die soziale und psychische sowie für das Erhalten und Entwickeln der Leistungsfähigkeit schlechthin.“

Negative Alterstrends können insbesondere dann vermieden werden, wenn die Arbeitsumwelt bewusst ausgestaltet wird, insbesondere im Hinblick auf Lernanforderungen, das kontinuierliche Training von Fähigkeiten, Kompetenz fördernde Arbeitsorganisation und Qualifizierung, Karriereplanung, verbunden mit Gesundheitsförderung bzw. mit der Vermeidung von Schädigungen.

Die Förderung von Innovationsfähigkeit geschieht über das Gewährleisten von Bedingungen für das Entstehen intrinsischer Motivation, über eine lern- und persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung. Dazu gehören:

- Aufgaben, die Innovation abfordern, d. h. die lernhaltig sind, sowie Spielräume für die Bearbeitung der Aufgaben:
Kompetenzen sollen durch Nutzung erhalten und entwickelt sowie durch neues, bisher fehlendes Wissen ergänzt werden.
- Möglichkeiten, Aufgaben und Ziele mitzugestalten

- **Zeitpuffer für das Lernen:**
Für den Transfer von Wissen, seine Umstrukturierung und Erweiterung ist Zeit erforderlich. Ideen entstehen individuell, umgesetzt werden sie in der Regel gemeinsam, d. h. auch das Lernen erfolgt oft in Problemlösegruppen.
- **das Lernen von Partnern:**
Es ist ein organisatorischer Rahmen zu schaffen für den Informationsaustausch und die interdisziplinäre Entwicklung von Innovationen.
- **soziale Anerkennung von Leistungen, Engagement und Lernen:**
Fehlende Anerkennung und fehlende Möglichkeiten der Weiterentwicklung betreffen häufig Ältere, was aus der unreflektierten Zuschreibung geringerer Kompetenzen resultiert. Handeln braucht Rückkopplungen. Fehlen sie, führt das zu einem Verlust an Motivation und letztlich zu verringerten Leistungen.
- **Weiterbildung für Ältere:**
Es geht darum, die Entwertung von Wissen zu verhindern und das berufliche Fach- und Methodenwissen zu aktualisieren.
- **die Übereinstimmung von individuellen und Organisationsinteressen:**
Langzeitmotivation durch Langzeitbindung ist innovationsförderlich, weil dadurch verstärkt innere Ressourcen für Lernen und Kompetenzentwicklung mobilisiert werden. Fördernd wirkt sich zudem aus, wenn eine innere Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Vision, mit den Leitgedanken des Unternehmens hergestellt werden kann.
- **die Gestaltung von Erwerbsverläufen:**
Insbesondere bei flachen Organisationsstrukturen bestehen vielfältige Möglichkeiten, gezielt die Tätigkeit zu wechseln, sich neue attraktive Spezialisierungen anzueignen, eine andere Sichtweise anzunehmen, Zusammenhänge zu erkennen und auf diesem Wege die individuelle wie organisationsspezifische Innovationsfähigkeit zu steigern.

Zusammenfassung:

Der Beitrag von Bergmann zeigt, dass Ältere und Jüngere grundsätzlich in gleichem Maße

leistungs- und innovationsfähig sind, wenn sie in einer innovationsfördernden Arbeitsumwelt agieren können. Personale und situative Faktoren durchdringen einander, wobei insbesondere die situativen Faktoren Gestaltungspotenziale beinhalten, um die Motivation und damit die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen.

3. Vom Wandel des Alters

Von einer ganz anderen Seite gestützt wird der Beitrag von Bergmann durch eine Sendung unter dem Titel „Vom Wandel des Alters in einer alternden Gesellschaft“, die am 20.01.2005 vom Deutschlandfunk ausgestrahlt wurde. Im Folgenden werden einige Zitate aus einem Mitschnitt der Sendung wiedergegeben:

Prof. Ursula Lehr (Gerontologin): „Die Senioren von heute sind eine Pioniergeneration. Es gab wohl auch schon Menschen, die 80, 90, auch vereinzelt 100 Jahre geworden sind, aber das waren Einzelne, während heute ja doch eine recht große Gruppe, 4 % der Bevölkerung ist über 80, ...dieses hohe Alter erreicht. Und das ist in gewisser Weise Neuland. Die Senioren von heute haben kaum Vorbilder von ihren Eltern und Großeltern. Die erreichten dieses Alter nicht!“

Denn so wie das Alter in unserer Zeit gelebt und erlebt wird, hat es noch kaum Geschichte: Gesünder, sportlicher, attraktiver, besser ausgebildet, kompetenter und weltläufiger als die Senioren von gestern und vorgestern, sind die Alten von heute tatsächlich „neu“!

Prof. Lehr: „... wir brauchen eine Kalenderreform unseres Lebens. Tatsache ist, wir müssen das Seniorenalter später beginnen lassen. Wir sind heute weit gesünder, als es unsere Eltern und Großeltern waren, wir sind auch weit beweglicher, weit kompetenter als es Generationen vor uns waren, und wir können nicht unser halbes Leben als Senior oder Seniorin verbringen!“

Dr. Rainer Klingholz, Demograf und Geschäftsführer des Berlininstituts für Weltbevölkerung und globale Entwicklung: „Wir wissen, dass die Menschen heutzutage nicht nur älter werden, sondern dass sie vor allem jünger älter werden! D. h., sie sind in

dem Renteneintrittsalter von 65 Jahren, das das amtliche ist, aber nicht das Typische... Sie haben dort eine Leistungsfähigkeit, die wesentlich höher ist als noch vor einigen Jahrzehnten. Sie haben im Normalfall noch 30, 35 Lebensjahre, häufig in allerbesten Gesundheit vor sich, und man fragt sich: Was sollen die denn da machen?! Selbst wenn sie viel Geld haben und dreimal um die Erde gefahren sind mit irgendwelchen Kreuzfahrtschiffen, beginnen die Menschen sich zu langweilen! Diese Leute wollen häufig noch etwas tun für die Gesellschaft, d. h. es wird ein riesengroßer Bereich an Kapazität verschwendet.“

Prof. Hans-Werner Wahl, Direktor am Deutschen Zentrum für Altersforschung in Heidelberg: „Zunächst ist sicherlich zu sagen, dass die Chancen für produktives Altern nie so gut standen wie heute, aber dass es in der Tat immer noch viel zu wenige Möglichkeiten gibt, diese Produktivität auch zu entfalten... Also, wir sollten früh beginnen und die Bedingungen dafür schaffen, dass die Produktivität und Potenziale von älteren Menschen auch tatsächlich umgesetzt werden, nicht nur im familiären Kreise, da werden sie weitgehend schon umgesetzt, sondern eben auch im öffentlichen und halböffentlichen Geschehen, und ich glaube, da könnten wir noch sehr viel tun.“

Dem stehen jedoch zahlreiche Barrieren im Wege, und nicht bloß die der gesetzlichen Altersgrenze, Barrieren, die damit zu tun haben, wie eine Kultur, eine Zeit, eine Gesellschaft sich überhaupt zu jener Lebensphase stellt, die als Alter bezeichnet wird, Barrieren, die dann in der konkreten Lebenswirklichkeit der Menschen eine Rolle spielen, und ebenso als Sperrn in den Köpfen sowohl der Jungen wie der Alten existieren, und von einem immer noch überwiegend negativen Bild des Alters zeugen. Denn, obwohl sich Alter und Altern verändert haben, hängen wir den Altersstereotypen von gestern an und können bislang kaum über diesen Rand hinausblicken.

Prof. Lehr: „Man müsste erst einmal *erkennen*, dass die älteren Menschen durchaus fähig sind, noch dies oder jenes zu leisten. Hier müssen wir fragen, wo sind Barrieren? Warum werden ältere Menschen nicht eingestellt? Sicherlich einmal, weil noch ein negatives Altersbild vorherrscht, weil, was in der Realität nicht stimmt, man annimmt, dass ältere Menschen häufiger krank sind, man annimmt, dass ältere Menschen weniger flexibel sind, sich also nicht auf verschiedene Arbeitsplätze bewähren können, man annimmt, dass ältere Menschen nicht mehr weiter lernen wollen – *das stimmt alles nicht!*“

Jackie Smith: „... Die Allgemeintendenz ist, alle Veränderungen zu vermeiden. Und da gibt es Schwierigkeiten, überhaupt irgendwie mit Veränderungen umzugehen und Veränderungen in Bewegung zu bringen. Das Negativbild hängt meistens zusammen mit unseren Vorstellungen über das sehr hohe Alter, mit Krankheit, mit Demenz und Sterben.“

„Es scheint in der Tat so, dass sich über die Menschheitsgeschichte hinweg, über die Kulturgeschichte hinweg ein starker Code entwickelt hat, im Hinblick darauf, dass Altern etwas Ungutes, etwas Negatives, etwas Defizitäres, etwas mit dem Tod, mit Krankheit Verbundenes ist. Es hat sich offenbar so stark als kultureller Code entwickelt, dass es extrem lange dauert, diesen Code zu knacken, oder diesem Code etwas anderes entgegen zu setzen“, konstatiert Hans-Werner Wahl.

...die Lebensgestalten zwischen Geburt und Tod wollen gestaltet werden. Und so wie wir selbstverständlich an die Gestaltbarkeit von Kindheit, Jugend und Erwachsenenzeit glauben, sollte ebenso von der Gestaltbarkeit des Alters ausgegangen werden. Zumal uns diese Lebensgestalt nicht als bloßes Schicksal trifft, sondern aktiv durch Kultur- und Wissenschaftsleistung im Laufe der Menschheitsgeschichte zu dem wurde, was sie heute ist – zu einer Lebensspanne, die inzwischen so lange dauert wie Kindheit, Jugend und frühes Erwachsenenalter zusammen. Und diese 30 Jahre oder mehr als unfruchtbare Alterswüste brachliegen zu lassen und als bloßes Verlustgeschäft zu betrachten, hat etwas zutiefst Absurdes wie Anachronistisches.

„Jedoch“, spitzt Frank Schirrmacher zu, „wir alle gewinnen Zeit und Raum, aber wir haben keine Bilder und keine Texte. Unsere Kultur hat uns nicht vorbereitet. Wir biegen um die nächste Hausecke, noch mitten in Verkehr und Lärm, und die Wüste, die sich dann plötzlich vor uns auftut, wird ungeheuerlich sein. Unsere Vorgänger haben nämlich in unseren Vorstellungswelten nichts gepflanzt und nichts gebaut und nichts gedacht oder geschrieben für ein Alter, das lange dauert und in dem wir alle alt sind.“

„...Denn wir wollen ja auch nicht in eine Euphorie des positiven Alterns fallen, sondern in ein differenziertes Bild, und differenzierte Bilder sind schwer zu vermitteln, und sie sind auch schwer als lang anhaltende, neue Metapher oder Bilder des Alterns zu etablieren. Aber darin liegt aus meiner Sicht die große Herausforderung – ein differenziertes Bild

gesellschaftlich zu etablieren, von Gewinnen, von Möglichkeiten, Potenzialen, aber eben auch von Verlusten, Schwächen, Begrenzungen... und es auszuhalten, dass beides gleichzeitig im Alter vielleicht seine stärkste Ausgestaltung im Lebenslauf erfährt.“ (Ende der Zitate)

Die Aussagen der führenden Wissenschaftler auf dem Gebiet der Altersforschung unterstreichen, dass es sich um unreflektierte, unzeitgemäße Zuschreibungen handelt, wenn Älteren generell ein Mangel an Leistungsfähigkeit bzw. Innovationsfähigkeit nachgesagt wird. Es handelt sich dabei weder um ein Problem der Älteren, noch um ein spezielles Problem peripherer, strukturschwacher Regionen, sondern um ein globales Problem, das als „Altersdiskriminierung“ insbesondere in Deutschland eine deutliche Ausprägung angenommen hat. Die Potenziale der Älteren werden im Allgemeinen nicht wahrgenommen, nicht gefördert und nicht einbezogen und sind damit für die Entwicklung der Gesellschaft weitgehend verloren.

Das Thema der Studie „Erhalt und Entwicklung der Innovationsfähigkeit Älterer für eine zukunftsfähige Region“ steht mit den beschriebenen Erscheinungen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Auch eine periphere, strukturschwache Region wie Südbrandenburg stellt im Hinblick auf den Umgang mit den Potenzialen Älterer keine Ausnahme dar. Wie jedoch bereits vermerkt wurde, ist die Region verstärkt von der Abwanderung Jüngerer betroffen. Zurück bleiben die Älteren. Und letztlich wird die Aufgabe, in der Region innovative Milieus zu entwickeln, ganz wesentlich eine Aufgabe der Älteren sein! Dies ist ein Grund dafür, gerade hier anzusetzen und die Gegebenheiten zu erforschen und zu gestalten.

4. Beschreibung der Untersuchungen zur Studie

Es wurden 21 ältere Personen (45 bis 75 Jahre) in insgesamt neun Organisationen (Vereine, Gruppierungen, Netzwerke), deren Tätigkeit dem sozialen Umfeld zuzurechnen ist, befragt. Dabei handelt es sich um Führungskräfte und Mitarbeiter, die in den Organisationen ehrenamtlich oder über geförderte Maßnahmen tätig sind, in einem Fall um eine Interessentin für die ehrenamtliche Mitarbeit sowie um eine Mitarbeiterin mit einer Teilzeitstelle, die jedoch zuvor über einen längeren Zeitraum in geförderter und

ehrenamtlicher Tätigkeit in der Organisation mitgewirkt hat.

Um aussagefähige Ergebnisse im Sinne der Aufgabenstellung der Studie zu erhalten, wurden die Befragungen in solchen Organisationen durchgeführt, die durch den Zweck und den Gegenstand ihrer Tätigkeit zur Entwicklung der Region beitragen.

Die Organisationen im Einzelnen:

- Traditionsverein Braunkohle Lauchhammer e. V. (TVBK)
- Lokale Agenda 21 Lauchhammer e. V./Arbeitsgruppe Umwelt
- Lokale Agenda 21 Lauchhammer e. V./Arbeitsgruppe Sanfter Tourismus – Radwege
- Frauenzentrum „Horizont“ Lauchhammer, ein Projekt der Fraueninitiative „Gleich und Berechtig“ e. V.
- Kultur- und Heimatverein Lauchhammer e. V.
- Lausitzer Wege e. V./Projekt „Lausitzer Zeitreisen“
- Heimatverein Maasdorf e. V.
- Naturparkverwaltung „Niederlausitzer Heidelandschaft“/Pomologischer Garten Döllingen
- Freundeskreis e. V. Technisches Denkmal Brikettfabrik „Louise“ Domsdorf

Den Befragungen der einzelnen Personen lag ein Leitfaden mit folgenden Inhalten zugrunde:

- Bildungs- und Berufsweg bis zur Wende bzw. bis zum Eintreten von Brüchen und Übergängen im Lebenslauf
- Besondere Interessen im Freizeitbereich
- Expertentum und Innovationsfähigkeit in diesem Zeitraum
- Welche Brüche und Übergänge gab es? Wie wurden sie bewältigt? Welche Kompetenzen gingen verloren? Was ist erhalten geblieben? Was ist neu hinzugekommen?
- Vorstellungen zum Ruhestand: Rückzug oder Chance?
- Die Tätigkeit im sozialen Umfeld:
 - Was wird neu gelernt?
 - Wie wird gelernt?
 - Entsteht neues Expertentum?
 - Kann auf vorhandenes Wissen zurückgegriffen werden?
 - Werden eigene neue Ideen entwickelt und umgesetzt?

- Frage nach notwendigen Veränderungen in der eigenen Tätigkeit und im Umfeld
- Frage nach der aktiven, persönlichen Einflussnahme darauf (Selbstwirksamkeit)
- Der Einfluss der situativen Faktoren auf die Tätigkeit:
 - Haben Sie ihre Aufgabe selbst gewählt? Hatten Sie Einfluss darauf?
 - Empfinden Sie die Tätigkeit als sinnvoll?
 - Gibt es eine gemeinsame Vision, mit der Sie sich verbunden fühlen?
 - Ist während der geförderten Tätigkeit eine Bindung an das Projekt entstanden?
 - Würden Sie auch nach dem Ende der Maßnahme dabeibleiben?
 - Empfinden Sie die Aufgabe als herausfordernd? Lösen Sie Probleme? Probieren Sie etwas Neues aus?
 - Welche Freiräume haben Sie dabei?
 - Werden Sie ermutigt? Auf welche Weise?
 - Wie gehen Sie mit Rückschlägen um?
 - Welche Unterstützung bekommen Sie? Mit welchen Partnern arbeiten Sie zusammen? Gibt es Weiterbildungsangebote?
 - Haben Sie genügend Zeit, um Neues zu lernen und zu erproben?
 - Setzen Sie sich selbst Ziele?
 - Findet das, was Sie tun, Anerkennung? Auf welche Weise?
 - Inwiefern entwickeln Sie sich durch diese Tätigkeit persönlich weiter?
 - Welche Möglichkeiten gibt es, auch andere Tätigkeiten auszuprobieren?

5. Die Hypothesen und ihre Überprüfung

5.1. Hypothese 1

Für den Einfluss und die Gestaltung der situativen Faktoren gelten in Organisationen, die dem sozialen Umfeld zuzurechnen sind, im Wesentlichen dieselben Anforderungen wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Überprüfung der Hypothese 1/Gesprächsauswertung:

Lernförderlich und motivationsfördernd wirkt sich in erster Linie aus, wenn Mitarbeiter Einfluss auf die Auswahl ihrer Aufgaben haben, und wenn sie sich, abgestimmt auf die Ziele der Organisation, eigene Ziele stellen können. Für Mitarbeiter, die freiwillig /ehrenamtlich in Organisationen tätig sind, trifft dies in sehr hohem Maße zu. Ihr Interesse

und Engagement muss nicht geweckt werden, sie bringen es mit. Sie suchen und stellen sich ihre Aufgaben häufig selbst, aus innerem Antrieb, und erleben ihre Tätigkeit als sinnvoll und erfüllend. Beispiele:

Herr V. (TVBK), schon seit einiger Zeit in Rente, führte oft Gespräche mit seinen ehemaligen Kollegen. Es tat ihnen weh, dass die Kohleindustrie im Revier Lauchhammer so sang- und klanglos untergegangen war, und sie beschlossen, sich gemeinsam zu engagieren und das noch Vorhandene zu retten, Relikte im Stadtraum aufzustellen, die Kultur der Väter und die der eigenen aktiven Zeit zu bewahren und den Jüngeren, die diese Zeit nicht miterlebt haben, zugänglich zu machen. Sie sagten sich: „Hier muss was passieren!“ Und in Anbetracht der Vorbilder zum Umgang mit dem industriekulturellen Erbe in den alten Bundesländern, speziell im Ruhrgebiet: „Das können wir doch auch.“ Herr B. hat sich gemeinsam mit dem Freundeskreis Brikettfabrik „Louise“ Domsdorf das Ziel gestellt, die Fabrik zu erhalten und die technischen Zusammenhänge für Laien verständlich darzustellen. Nach Möglichkeit soll alles in Bewegung gezeigt werden. Hieran orientieren sich seine persönlichen Aufgabenstellungen, wie z. B. die Entwicklung und der Bau elektrischer Antriebe für die ehemals Dampf betriebenen Maschinen oder die Erarbeitung der Inhalte für Gästeführungen.

Für Mitarbeiter, die in geförderten Maßnahmen in den Organisationen arbeiten, lässt sich der Anspruch auf selbst gewählte Aufgaben und Ziele nur bedingt erfüllen. Sie werden in vielen Fällen vor Antritt der Tätigkeit nach ihren Interessen und Vorkenntnissen gefragt, haben aber häufig gar keine klare Vorstellung, was sie vor Ort erwartet. Und es gehört, wie im Fall von Frau P., ein wenig Glück dazu, eine wirklich fesselnde Aufgabe zu bekommen: Ihr Interesse an geschichtlichen Themen zieht sich durch ihr Leben. Und die ABM bei der Unteren Denkmalschutzbehörde löste regelrecht Begeisterung bei Frau P. aus. Sie hatte die Aufgabe, Denkmäler in den Dörfern der Region ausfindig zu machen, bisher unerschlossene Informationen und Dokumente dazu zusammenzutragen und die Denkmäler zu katalogisieren. Da konkretere Vorgaben fehlten, hat sie die gesamte Vorgehensweise gemeinsam mit zwei anderen geförderten Mitarbeiterinnen faktisch „erfunden“. Es bereitete ihr darüber hinaus Freude, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die wie sie engagiert und interessiert sind.

Aus den Gesprächen gehen aber auch zahlreiche Beispiele hervor, bei denen vorgegebene Ziele und damit verbundene Aufgaben zu den eigenen *gemacht* wurden:

Frau L., die jahrzehntelang in der Buchhaltung tätig war, konnte sich gleich mit den Projektzielen der „Lausitzer Zeitreisen“ identifizieren, setzte sich selbst hohe Maßstäbe und stellte sich auch die Aufgaben im Bereich „Herstellung von Wolle und originalgetreuer Kleidung verschiedener vorindustrieller Epochen“ selbst, u. a. auch deshalb, weil es völlig an praktischen Erfahrungen fehlte. Frau B. ist zufrieden, weil sie selbstständig arbeiten und eigene Entscheidungen treffen kann. Keiner redet ihr rein, keiner gängelt sie, sie treibt sich selbst an, und wenn sie Hilfe braucht, ist jemand da.

Die beschriebenen Fälle zeigen, dass die Identifikation, die innere Verbundenheit mit einer Idee, mit einer gemeinsamen Vision stark motivierend wirkt. Dies gilt für ehrenamtliche wie für geförderte Mitarbeiter, und es führt dazu, dass manche(r) auch nach dem Ende der Maßnahme „nicht mehr davon loskommt“. So geht es nicht nur Frau L. bei den „Lausitzer Zeitreisen“, sondern auch Frau S. in der Brikettfabrik „Louise“. Sie wohnt gleich nebenan und kommt, wenn sie als Gästeführerin oder für andere Aufgaben gebraucht wird, zum Beispiel für das Anlernen und Einarbeiten von Neuen. Sie fühlt sich verbunden mit der „Louise“, weil ihr die Arbeit Spaß macht. Auch Frau K. hat nach Ende ihrer ABM den Kontakt zur „Louise“ nie abgebrochen. Die technischen Abläufe, die Regionalgeschichte, alle Seiten waren für sie spannend, und sie wollte mehr daraus machen. Ein differenziertes Bild der Anteilnahme an einem anderen Projekt zeigen Äußerungen wie „die Genossenschaft soll was werden“, „wir wollen das aufbauen, aber die Jungen sollen den Nutzen haben“, „man würde sich das schon wünschen...“, „einerseits ist man mitgerissen, aber das Geld fehlt in der Region“.

Innovationen entstehen vor allem auch dann, wenn die Aufgaben als herausfordernd empfunden werden, wenn es Gelegenheiten gibt, Neues auszuprobieren und wenn man dabei freie Hand hat, d. h. über Spielräume verfügt. Beispiele:

Frau K. und die anderen Mitarbeiter im Technischen Denkmal Brikettfabrik „Louise“ setzen sich ständig damit auseinander, wie das Ganze weiter gestaltet werden soll. „Es lässt mir keine Ruhe!“ Sie erarbeiten konzeptionell, „was wollen wir“, „wie gehen wir heran“. Frau K. ist außerdem immer wieder neu gefordert, andere, Außenstehende, Geldgeber zu begeistern, was auch manchmal menschlich schwierig ist. Frau S., die ebenfalls zu diesem Team gehört, erinnert sich an ihr Herzklopfen, als „der erste Bus kam“. Sie entwickelt sich mit den Aufgaben weiter: Ihr technisches Wissen wird immer sicherer, sie lernt, immer besser auf die verschiedenen Gästegruppen einzugehen. Und Herr B. hat

sich ein neues technisches Projekt vorgenommen, von dem er noch nicht weiß, ob es realisierbar sein wird.

Frau Z., die im Frauenzentrum „Horizont“ mit einer ABM einstieg, gesteht, dass Organisieren am Anfang „nicht ihr Ding“ war. Aber, „man wächst rein.“ Heute gehört es zu ihren Aufgaben, sich etwas einfallen zu lassen, Veranstaltungsprogramme zu entwickeln und umzusetzen.

Herr E. (Lokale Agenda/AG Umwelt) kann den Kämpfer nicht verhehlen: „Man muss dafür sorgen, dass wieder Stolz entsteht!“ „Mit der Erhaltung der Biotürme und der Geigerschen Alpen haben wir zwei Siege errungen.“

Und Frau P. (Lausitzer Zeitreisen) tüftelt, bis es geht. Und sie setzt sich immer wieder geduldig mit ihrer Auffassung durch, dass die in den historischen Werkstätten hergestellten Gegenstände in Herstellung und Aussehen authentisch sein müssen. Als förderlich empfindet sie, dass sie sowohl Rückenhalt als auch freie Hand bei ihren Experimenten hat.

Tätigkeiten im sozialen Umfeld sind häufig dadurch geprägt, dass man sich mit Aufgaben konfrontiert sieht, die zusätzliches Wissen und neue Fähigkeiten erfordern, die man sich, um voranzukommen, schnellstmöglich und genau passfähig auf den Anwendungsfall aneignen muss. Ein Bildungsvorlauf ist nicht gegeben, man lernt in der Arbeit. Der Vorteil beim Lernen im sozialen Umfeld wird von den Befragten u. a. darin gesehen, dass sie ihr eigenes Tempo anschlagen können, d. h. dass sie in der Regel die für sie nötige Zeit zur Verfügung haben, um – auch über Fehlversuche – zum einem brauchbaren Ergebnis zu kommen.

In den Aufzeichnungen findet sich eine Reihe von differenzierten Aussagen zu Thema „selbst gesteuertes Lernen in der Arbeit“. Frau B.: „Es war immer alles zu schaffen. Zeitdruck ist zum Teil auch positiv.“ Sie hat manchmal Zweifel, ob sie nicht manches schneller tun könnte. Dies resultiert aus der anfänglichen Unsicherheit, wenn noch keine Erfahrungen mit einer Aufgabe da sind. Dann wird sie aber zunehmend sicherer und arbeitet zielgerichteter. Lernen in der Praxis empfindet sie als guten Weg. Sie würde sich z. B. auch in das Gebiet Buchführung einarbeiten, das sie bisher nur theoretisch kennt. Die Tätigkeit im sozialen Umfeld bietet eher Gelegenheiten, in Ruhe zu lernen. Frau P. und Herr H. (Lausitzer Zeitreisen) erklären ihre guten Ergebnisse so: „Es war genügend Zeit da, um in Ruhe auszuprobieren.“ Herr H.: „Man war auf sich alleine gestellt, alle anderen wussten es ja auch nicht. Das zweite Stück ging dann schneller.“ Herr V. (TVBK),

ursprünglich ein Spezialist für Kohleveredlung, lernt durch die Tätigkeit im Verein u. a. den sicheren Umgang mit Genehmigungsverfahren, Protokollen, Ämtern und deren Formularen. Und manchmal hadert er mit sich selbst: „Muss ich mir das antun?“ Herr D., Initiator und Leiter des Pomologischen Gartens in Döllingen, ehemals Offizier und nach der Wende im Ruhestand, wurde durch autodidaktisches Lernen zu einem anerkannten Streuobst-Spezialisten. Im Frauenzentrum „Horizont“ wird besonderer Wert darauf gelegt, die geförderten Mitarbeiterinnen zu selbstständigem Denken und Handeln anzuregen, indem sie mit ungewohnten, nicht genau vorhersehbaren Anforderungssituationen konfrontiert werden. Dabei haben sie allerdings die Gewissheit „Es kann nichts passieren!“ Und mit jedem neuen Schritt wächst das Selbstvertrauen. Frau Z. bestätigt dies aus eigenem Erleben. War sie am Anfang noch unsicher, so hatte sie doch den anderen die PC-Kenntnisse voraus und konnte im Zusammenhang mit ihren Aufgaben eigene Gestaltungsvorschläge ausprobieren. Frau S. („Louise“ Domsdorf) hat auch noch abends zu Hause gelernt. Sie war neu und drei Wochen später als Gästeführerin im Einsatz: „Ich bin ehrgeizig, wollte nicht nachstehen...“ Herr B. hatte aufgrund seiner beruflichen Laufbahn Fachwissen in den Bereichen Elektroanlagenbau und Landmaschinenbau. In der „Louise“ erweiterte er seine Kenntnisse vor allem in Richtung Wärmetechnik. Dies geschah zu großen Teilen autodidaktisch mit Hilfe der im Hause vorhandenen Fachliteratur. Und Frau K. erinnert sich daran, dass ihre ABM eine harte Zeit war: Sie wollte gut sein und etwas bewegen, hatte aber „von nischt ´ne Ahnung“. Heute sieht sie sich auf andere Weise gefordert und unter Druck. Die Brikettfabrik stellt ein touristisches Ziel dar, das sich an den anderen Angeboten nicht nur im unmittelbaren Umfeld messen lassen muss! Und das heißt: „Man muss voll drinstecken. Die anderen entwickeln sich auch weiter!“

Die Motivation zur Innovation steht auch im Zusammenhang damit, welche Unterstützung jemand in seinen Bestrebungen erfährt, z. B. ob er sich weiterbilden oder von geeigneten Partnern lernen kann. Bei den Tätigkeiten im sozialen Umfeld sind zusätzliche Weiterbildungsangebote nicht so reichlich verfügbar. Dies mag daran liegen, dass die damit verbundenen Kosten oft nicht getragen werden können. So müssen also andere Wege gefunden werden. Aus den bereits beschriebenen Beispielen geht hervor, dass in vielen Fällen autodidaktisch gelernt wird, dass – wenn möglich – die Dinge ausprobiert werden, bis das Resultat befriedigend ist, und dass man in die Aufgaben hineinwächst. Das selbst organisierte Lernen, das ja seinerseits auch schon eine hohe Motivation

erfordert, steht im Vordergrund. Hier verstärken sich die einzelnen Aspekte gegenseitig: Man greift zur Selbsthilfe, hat Erfolgserlebnisse, und der daraus resultierende Zuwachs an Motivation rückt den nächsten Schritt ins Blickfeld. Lernen im sozialen Umfeld heißt oft auch Lernen von anderen. In den Organisationen treffen Menschen mit den unterschiedlichsten Kompetenzen und Potenzialen zusammen, die sie sich nach Bedarf gegenseitig vermitteln, so zum Beispiel in der AG Umwelt der Lokalen Agenda, wo Experten unterschiedlicher Fachgebiete gemeinsam tätig sind. Im Heimatverein der Stadt Lauchhammer hat ebenfalls jedes aktive Mitglied seine Kompetenzen, sein spezielles Wissen. Und bei den regelmäßigen Treffen qualifiziert man sich gegenseitig weiter, so werden insbesondere am PC immer wieder Anwendungsfragen erörtert. Frau G. (Lausitzer Zeitreisen) hat sich die Leute „sortiert“. Wen kann man wonach fragen? Und Frau P. würde zwar gern Bildungsreisen nach Raddusch und Vetschau unternehmen, scheut aber Zeit und Kosten. So eignet sie sich ihre Fachkenntnisse mit Hilfe der Literatur, mit Hilfe von Videos und mit Unterstützung aus der Projektgruppe (Zuarbeiten, Recherchen) an. Besonders wichtig ist ihr die Meinung des Mittelalter-Experten der Gruppe. So geht es auch Frau L., die sich durch seine Anregungen bereichert und bestätigt sieht: „Ich wollte mal jemand fragen können.“ Und wer sich intensiv mit einem neuen Gebiet auseinandersetzt, der kann bald in einen Gedankenaustausch mit anderen, auch mit außen stehenden Fachleuten treten. Dies praktizieren z. B. Herr B. („Louise“ Domsdorf) und Herr D. (Pomologischer Garten Döllingen).

Es sieht so aus, dass Ältere, zumal in selbst gewählten Aufgabenfeldern, offenbar nicht so sehr auf Ermutigung und Anerkennung von außen angewiesen sind, um Motivation zu entwickeln. Sie wissen, was sie wollen, und realisieren ihre Ziele aus eigenem Antrieb, auch gegen Widerstände! Die AG Umwelt der Lokalen Agenda ist nach eigener Einschätzung in vielen Fragen sehr kompromissfähig, aber nicht in jedem Fall. So kämpften die Aktiven darum, dass keine Windräder in der Elsterniederung aufgestellt werden und dass die Geigerschen Alpen als einzigartiger Bestandteil der Bergbaufolgelandschaft erhalten bleiben. Der Traditionsverein Braunkohle hat Konflikte mit der Stadt im Hinblick auf die Aufstellorte der Relikte aus der Kohlezeit. Und die Mitglieder haben bis heute damit zu kämpfen, dass sie auch von Bürgern der Stadt Lauchhammer angegriffen werden, weil sie Zeugen der Vergangenheit bewahren wollen. Nur langsam wandelt sich die Einstellung, aber immer öfter bekommen sie zu hören: „Ist in Ordnung, was ihr macht.“ Herr B. („Louise“ Domsdorf) zum Thema „Anerkennung“: „Es

geht ja nicht um mich persönlich.“ Auch Frau P. (Lausitzer Zeitreisen) sieht das so: „Ich muss nicht dauernd gelobt werden. Wichtig ist, man traut mir das zu!“ Frau G.: „Ich fühle mich wohl, wenn ich jemandem helfen kann.“ Für Herrn H. ist Anerkennung, dass das, was er herstellt, tatsächlich benutzt wird. Und Frau L. geht in die Kammer mit den Kleidern und kann sich darüber freuen. Und wenn Kinder und Erwachsene die Kleider aussuchen und anprobieren, berät sie jeden Einzelnen so lange, bis das Richtige gefunden ist – eine Prozedur, die regelmäßig bei allen Beteiligten große Heiterkeit auslöst.

Von vielen Befragten wird außerdem betont, dass ein gutes Arbeitsklima und die partnerschaftliche Zusammenarbeit für sie dafür mitentscheidend sind, dass ihnen die Arbeit Spaß macht und Leistungen auch über das Notwendige hinaus erbracht werden. Herr H.: „Alle lernen hier. Keiner ist vollkommen.“ Frau B.: „Man guckt hier nicht auf die Uhr.“

Die Hypothese 1 kann insofern als bestätigt angesehen werden, dass sämtliche situativen Motivationsfaktoren, die für Wirtschaftsunternehmen herausgearbeitet wurden, auch bei Tätigkeiten im sozialen Umfeld relevant sind. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal ist jedoch der hohe Grad an Selbstbestimmtheit bei Tätigkeiten im sozialen Umfeld: Man entwirft gemeinsam eine Vision, wählt Aufgaben und Ziele selbst, konfrontiert sich im Prozess der Arbeit mit herausfordernden Aufgaben, probiert etwas aus und erlaubt sich dabei selbst die Spielräume, organisiert die Lernprozesse ebenfalls in eigener Regie, und auch die Anerkennung muss nicht von anderen oder „von oben“ kommen.

Dies ist eine idealisierte Darstellung und trifft nicht in gleicher Weise auf alle Organisationen zu. Die Beispiele wurden aus verschiedenen Organisationen zusammengetragen. In ihrer Gesamtheit sagen sie aus, dass Organisationen, die dem sozialen Umfeld zuzurechnen sind, potenziell besonders geeignet sind, die Innovationsfähigkeit Älterer zu erhalten und zu entwickeln. Ein weiterer wichtiger Grund besteht darin, dass es in allen einbezogenen Organisationen keine Altersbeschränkungen für die Mitarbeit gibt und dass es durchaus zu den Selbstverständlichkeiten gehört, dass Ältere in gemeinnützigen Organisationen mitarbeiten.

Im Projekt „Lausitzer Zeitreisen“ des Lausitzer Wege e. V. greifen besonders viele positiv ausgeprägte situative Faktoren ineinander, und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter lässt sich anhand folgender Beispiele belegen:

Frau B. hat eigenständig ein Archiv entwickelt und trägt dafür auch weiter die Verantwortung. Die Idee dazu... „bau doch mal sowas auf...“ ist im gemeinsamen Gespräch entstanden. Frau L. holte sich Bücher aus der Bibliothek, um sich historische Kleidungsstile selbst zu erschließen. Und zu Hause zerschnitt sie ihre (alte) Wäsche, um die Schnitte zu probieren. Sie hat die Idee, das ganze Haus (eine ehemalige Schule, in der die historischen Werkstätten der „Lausitzer Zeitreisen“ ihren Sitz haben) in eine Ausstellung zu verwandeln. Frau P. ist u. a. Expertin für Bundschuhe und anderes mittelalterliches Schuhwerk. Ihr eigener Anspruch lautet: Was hergestellt wird, soll möglichst schön und professionell aussehen. Generell muss für alle Alltagsgegenstände der verschiedenen vorindustriellen Epochen nacherfunden werden, wie sie damals hergestellt wurden, damit die Authentizität gewahrt bleibt. Frau P. ist ständig auf der Suche nach attraktiven Gewerken für die Ausgestaltung historischer Märkte, und sie freut sich, wenn andere ihre Ideen und Vorschläge aufgreifen. So konnte sie eine jüngere Mitarbeiterin für die Kärtchenweberei interessieren. Sie selbst experimentiert immer wieder mit neuen Produkten, die auch im Verkauf auf den historischen Märkten getestet werden sollen. Darüber hinaus macht sie sich intensiv Gedanken um die Planung der zukünftigen Geschäftsfelder der entstehenden Genossenschaft. Herr H., der gerne öfter etwas in Serie fertigen würde, damit etwas zu sehen ist, findet es durchaus schwierig und anstrengend, ständig neue Dinge zu entwickeln. Er lässt sich die Aufgabenstellung gern von anderen geben, überlegt und probiert dann aber, denn die Ausführung, das „Wie“ ist seine Sache. Frau G. hat für das Büro eine praktikable Unterlagenordnung entwickelt. Frau W. war schon bei der allerersten Projektgruppe dabei, in der Phase der Selbst- und Ideenfindung für die „Lausitzer Zeitreisen“. Die Geschichtsrerchen begannen, die Idee der Planwagenburg entstand. Sie wurde in den Folgejahren weiterentwickelt, und nun findet bereits zum dritten Mal ein historisches Kinderferienlager in der Wagenburg statt.

Mehrere Mitarbeiter hoben hervor, dass sie sich durch die Mitarbeit am Projekt auch in ihrer Persönlichkeit weiterentwickelt haben. Frau B.: „Man wird selbstbewusster, man merkt, dass man etwas anderes auch gut kann, dass man kein „Schmalspur-Mensch“ ist. Auch Frau P. hat an Selbstvertrauen gewonnen. Es fällt ihr jetzt leichter, in der Öffentlichkeit und vor Gruppen aufzutreten. Und Herr H. sieht es als persönlichen Gewinn

an, mit neuen Menschen in Kontakt zu kommen und auch Konfliktsituationen zu bewältigen.

5.2. Hypothese 2

In Zeiten des Wandels, der Übergänge und Brüche entstehen Freiräume, die auszufüllen sind. Die Rolle der personalen Faktoren wächst.

Überprüfung der Hypothese 2/Gesprächsauswertung:

Fallbeispiel / Frau K. (Brikettfabrik „Louise“ Domsdorf):

Frau K. ist aus dem Chemnitzer Raum in die Region gezogen und war bis 1991 als Elektronik-Ingenieur tätig. Als sie ihren Arbeitsplatz mit abgewickelt hatte und arbeitslos wurde, merkte sie, dass sie nicht zu Hause sitzen möchte. Frauen in technischen Berufen waren nicht mehr gefragt, Bewerbungen also erfolglos. Die Gleichförmigkeit des Alltags zu Hause, das Gefühl, ausgeschlossen zu sein – diese Situation befriedigte Frau K. in keiner Weise: „Man rutscht weg in seinem Selbstwertgefühl... Man beginnt, die Dinge zu verschieben.“ Sie hörte sich um und erfuhr von einer Bekannten, dass der Aufbaustab für den Naturpark „Niederlausitzer Heidelandschaft“ zu arbeiten beginnt. Sie bewarb sich für eine ABM und hatte Erfolg, weil zu ihrer Ausbildung auch das Teilgebiet Industrielle Formgestaltung gehört hatte, und man traute ihr zu, diese Kenntnisse für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit nutzbar zu machen. Nachdem sie die „Grüne Schule“ (Naturschutz / Umweltbildung) absolviert hatte, arbeitete sie sich in alle Aufgaben, die zur Öffentlichkeitsarbeit gehören, ein. Während dieser ABM lernte sie die Region kennen, den Naturraum, die Geschichte, die Menschen... Und sie lernte zwei Vertreter der „Louise“ kennen! 1996 war diese sehr bereichernde ABM beendet – ohne Aussicht auf Fortführung. Neue Überlegungen vor dem Hintergrund des neu erworbenen Wissens und der in die Belange der Region gewonnenen Einblicke führten dazu, dass Frau K. so zu sagen ihre Mission erkannte. Es musste doch einen Sinn haben, „warum sie hier ist“! Der Tourismus in der Umgebung lag völlig brach, und es bestand aus ihrer Sicht dringender Handlungsbedarf. Sie wollte einen Einstieg in den Bereich Tourismus. Angefangen vom Amtsdirektor Uebigau-Wahrenbrück lief sie buchstäblich von Pontius zu Pilatus und gab keine Ruhe, bis sich für sie eine Perspektive bot, zunächst erst eine ABM... – in der Brikettfabrik „Louise“. Sie hatte das Technische Denkmal bereits bei einem privaten Besuch kennen gelernt und war von den vielen Informationen und Eindrücken

„erschlagen“, wusste aber, dass es sie hierher zieht. Die ABM war eine harte Zeit für sie: Sie wollte gut sein, hatte aber „von nischt ´ne Ahnung“. Sie lernte die technischen Abläufe kennen, arbeitete sich in die Gästeführungen ein und organisierte ihre erste größere Veranstaltung und war für die vielfältigen Aufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Nach Ende der ABM folgten mehrere Weiterbildungen, nun schon gezielt in Richtung Tourismus. Den Kontakt zur „Louise“ ließ sie während dieser Zeit nie abbrechen. Sie fand alle Seiten spannend und wollte mehr daraus machen. Alle Schritte, die sie ging, sind im Rückblick wie Mosaiksteine, die das Bild vervollkommen... Alle Praktika der Weiterbildungen absolvierte sie in der „Louise“. Und dann bot sich ihr die Gelegenheit, sich bei einer Ausschreibung der Stadt zu bewerben – für eine ABM im Rahmen eines Förderprojektes, mit dem Ziel, nach dem Förderjahr in eine Festanstellung übernommen zu werden. Sie gewann die Ausschreibung und hat heute eine Teilzeitstelle in der Brikettfabrik.

Fallbeispiel/Frau P. (Lausitzer Zeitreisen):

Frau P. ist gelernte Buchhändlerin und Buchhalterin bzw. Handelskauffrau und hat 15 Jahre in der Buchhaltung gearbeitet. Von dieser Tätigkeit sagt sie heute, dass sie sie nicht mehr machen möchte. Es liegt ihr gar nicht, im Büro zu sitzen, sie möchte lieber praktisch arbeiten. Gute Erfahrungen hat sie als Verkäuferin im Buchhandel gemacht. Frau P. schildert sich als jemanden, der viele Interessen hat, davon einige, die sich wie ein roter Faden durch ihr Leben ziehen, z. B. der Tierschutz und das Interesse an Büchern und geschichtlichen Themen. Als sie arbeitslos wurde, hat sie sich um eine Fortbildung bemüht. Dann bekam sie ihre erste ABM – die Dokumentation und Katalogisierung von noch nicht erfassten Denkmälern in der Region (vgl. Hypothese 1). Sie belegte zwischenzeitlich ein Existenzgründerseminar, realisierte entsprechende Pläne aber nicht. Bei einer Qualifizierung zur Fachkraft für Bau- und Heimwerkermärkte entwickelte sie während des Praktikums erneut großes Engagement und brachte insbesondere ihre Kenntnisse über Pflanzen zur Geltung. Frau P. hat sich immer um Weiterbildungen und Arbeitsmöglichkeiten bemüht. Bei ihr stand jedoch keine besondere Vision dahinter. Bei den „Lausitzer Zeitreisen“ treffen nun ihre Interessen, Neigungen und Fähigkeiten auf ein förderliches Umfeld: Sie lernt in der Arbeit, sie experimentiert, sie vervollkommnet sich, sie entwickelt neue Produktideen, sie bringt sich ein in die Planung und Organisation der Prozesse, und sie möchte auch im Ruhestand noch aktiv sein und weiter mitarbeiten.

Nicht zu Unrecht ist die Rede davon, dass gebrochene Karrieren und Perspektivlosigkeit zu Demotivierung und Rückzug führen. Die beiden beschriebenen Beispiele zeigen aber deutlich, dass gerade solche Situationen der Verunsicherung und Instabilität auch dazu führen können, dass Menschen ihre ihnen innewohnenden Kräfte mobilisieren und sich buchstäblich ihren Weg bahnen! Sie erkennen möglicherweise erst in einer solchen Situation, was sie wirklich wollen, wo ihre Stärken liegen und was sie noch können. Die Fähigkeit zur produktiven Auseinandersetzung mit der Lebenssituation spielt hierbei die entscheidende Rolle. Sich Ziele zu setzen, „am Ball zu bleiben“, Situationen zu beeinflussen, Ressourcen zu mobilisieren, das steht in einem engen Zusammenhang zur Innovationsfähigkeit eines Menschen. Wenn er zunächst sich selbst als innovatives Projekt auffasst, dann wird das nicht ohne Folgen für seine nach außen gerichtete Tätigkeit bleiben. In der Regel bemühen sich Organisationen, die dem sozialen Umfeld zuzurechnen sind, nicht gezielt darum, Menschen in solchen Prozessen zu unterstützen. Es bleibt jedoch eine Aufgabe, die dem Bereich „Lernen im sozialen Umfeld“ zuzuordnen wäre.

5.3. Hypothese 3

Langjährig erworbenes fachliches Expertentum ist – als wichtige Voraussetzung für Innovationsfähigkeit – durch nichts zu ersetzen.

Überprüfung der Hypothese 3/Gesprächsauswertung:

Die Aussagen der Befragten im Zusammenhang mit Hypothese 1 deuten darauf hin, dass Hypothese 3, d. h. die Annahme, nur langjähriges Üben führe zu Expertentum, durchaus in Frage zu stellen ist. Anhand von Fallbeispielen soll ihre Gültigkeit für Tätigkeiten im sozialen Umfeld untersucht werden.

Fallbeispiel / Frau L. („Lausitzer Zeitreisen“):

Frau L. war 30 Jahre lang Buchhalterin in einem Kleinbetrieb. Alle Arbeitsabläufe waren festgelegt. Und alles damit in Zusammenhang Stehende hat sie „im Schlaf gewusst“. Darüber hinaus fuhr sie jedes Jahr zur Schulung. Ihre handwerklichen Fähigkeiten erkannte sie erst, als sie 1998 ihre erste ABM bekam. Es ging um den Ausbau des Mühlenhofmuseums in Grünewalde. Schon zu dieser Zeit holte sie sich Literatur aus der Bibliothek und hatte sich bald alles von A-Z über Wolle erlesen. Auch lebensgroße Puppen

wurden dort schon in historische Kostüme gekleidet, die nach alten Vorlagen geschneidert wurden. Bei den Dorffrauen lernten sie Strümpfe stricken, und auch die Verarbeitung von Schafwolle wurde ausprobiert.

Bedingt durch ihr Vorwissen auf diesem Gebiet, ließ sie sich beim Antritt ihrer geförderten Tätigkeit bei den „Lausitzer Zeitreisen“ für „Wolle und Kleidung“ eintragen. Acht Wochen später, beim ersten Tag der offenen Tür, konnte die Gruppe, die unter ihrer Anleitung stand, schon einige Exponate ausstellen, und sie konnten „zeigen, was die Hände hergeben“. Von den Besuchern erhielten sie sehr viel Zuspruch. Dies war ihr erstes Erfolgserlebnis. Frau L. setzte sich sofort hohe Maßstäbe, holte sich wieder viele Bücher aus der Bibliothek und erschloss sich die historischen Kleidungsstile. Am Anfang fiel es ihr schwer, sich darin zu orientieren. Vieles hat sie sich auch abends noch zu Hause erarbeitet. Dahinter standen auch Befürchtungen, einmal die Frage eines Besuchers nicht beantworten zu können oder Fehler in der Herstellung zu machen, so dass das Kleidungsstück nicht originalgetreu ist. Und sie zerschnitt ihre (ältere) Wäsche, um die Schnitte zu probieren. Darüber hinaus musste sie immer für Vorlauf sorgen, um die Gruppe anleiten zu können, denn nicht alle waren wie sie eingestellt und probierten von sich aus etwas Neues aus.

Die Zusammenarbeit mit dem Mittelalter-Spezialisten des Projektes brachte ihr zahlreiche Anregungen, aber auch Bestätigung für ihre Arbeit. Auf ihre stille Art sorgt sie konsequent dafür, dass sich die Kleidung genau an den Vorbildern orientiert. Bänder, die von einer anderen Gruppe in einer falschen Farbe hergestellt wurden, tauscht sie aus. Und sie leidet darunter, wenn Schmuckstücke zwar schön, aber frei erfunden sind.

Frau L. sieht die Arbeit und macht sie! Sie nimmt nach wie vor Arbeit mit nach Hause. Ihre Maßnahme geht zu Ende. Sie will noch bis zur letzten Minute so viel wie möglich herstellen. Sie geht ungern und kommt zurück, wenn sie das Rentenalter erreicht hat.

Fallbeispiel/Herr D. (Leiter des Pomologischen Schau- und Lehrgartens Döllingen): Herr D. war Offizier bei der NVA, wurde nach der Wende in den „Ruhestand“ versetzt, suchte aber nach einem neuen Betätigungsfeld, und er fand es in seiner unmittelbaren Umgebung: Er wandte sich den Streuobstwiesen der Region zu, die mit ihren 80-100 Jahre alten Bäumen ein landschaftlich prägendes Element sind, von denen aber nach der

Wende viele abgeholzt oder nicht mehr bewirtschaftet wurden. Er nahm Kontakt zur Verwaltung des sich bildenden Naturparks „Niederlausitzer Heidelandschaft“ auf. Sie beschlossen zusammenzuarbeiten, um die Streuobstwiesen zu erhalten und wirtschaftlich zu nutzen. Es sollte zudem ein besonderes touristisches Highlight geschaffen werden. Herr D. hatte sich autodidaktisch Kenntnisse angeeignet und wurde anerkannter Experte für den Streuobstbau. Als es gelang, den Leiter der Landesanstalt für Gartenbau, Abteilung Obstbau Müncheberg, Herrn Dr. Schwärzel für die Zusammenarbeit zur Gestaltung und Einrichtung eines Pomologischen Schau- und Lehrgartens zu gewinnen, wurde das von Herrn D. vorgeschlagene Projekt zielstrebig realisiert. Der Garten vereint in sich die Aspekte Umweltbildung und touristische Nutzung und ist als anerkannter Schulgarten gleichzeitig ein wichtiges Bindeglied zwischen Kindern und Jugendlichen und den Naturschützern. Herr D. ist 70 Jahre alt, er wird heute der „Streuobstpapst“ genannt. Er leitet den Pomologischen Garten, besucht Fachtagungen und betreut den NABU Landesfachausschuss Streuobst. Fachliche Unterstützung erhält er von Herrn Dr. Schwärzel und zu den Apfeltagen steht ihm ein Pomologe zur Seite.

Weitere Fallbeispiele:

Frau B. studierte Slawistik und arbeitete vor der Wende überwiegend als Übersetzerin für Russisch und Polnisch (Fachtexte). Aber auch als Sprachlehrerin fühlte sie sich wohl. Als sie arbeitslos wurde, bemühte sie sich um eine Umschulung in Richtung Betriebswirtschaft. Sie arbeitete wieder als Übersetzerin, trat eine Umschulung zum Projektmanager für Ost- und Mitteleuropa an, war als Sprachdozentin tätig und arbeitete dann drei Jahre in einem deutsch-polnischen Infobüro als Fachbearbeiterin für Polen. Während dieser Zeit führte sie auch das Büro. Hier hatte sie die freie Entscheidung. Sie erkannte, dass es ihr gut liegt, völlig selbstständig zu handeln, und dass sie nicht auf eine Sache festgelegt werden möchte. Sie sucht die Vielfalt, lernt ständig Neues, pflegt aber insbesondere ihre Polnisch-Kenntnisse weiter. Die „Lausitzer Zeitreisen“ bieten ihr ein reichhaltiges Betätigungsfeld: Historische Recherchen, die Verwaltungsarbeit für das Kinderferienlager, Literatur sortieren und archivieren, Fördermittelantragstellung, Telefonmarketing – Frau B. ist Expertin der Vielfalt! Zu DDR-Zeiten hatte sie keine Vorstellung davon, dass etwas anderes möglich ist. Heute hat sie das positive Gefühl, dass sie vielfältige Aufgaben beherrschen kann.

Herr B. (Brikettfabrik „Louise“ Domsdorf): Seine berufliche Entwicklung bewegte sich immer im technischen Bereich (vom Elektriker zum Hauptenergetiker; Instandhaltung von Landmaschinen, Elektroanlagenbau, Auslandsmonteur). Im Ruhestand nimmt er sich der Brikettfabrik an, bringt einerseits sein früher erworbenes Expertenwissen ein, auch wenn er davon nicht mehr alles nutzen kann, andererseits erwirbt er zusätzliches technisches Wissen, aber auch Wissen ganz anderer Art – das Know-how des Gästeführers. Und seine Führungen sind regional bekannt, ja fast schon berühmt. Auch er bildet sich überwiegend autodidaktisch fort, sucht aber auch das Gespräch mit Fachleuten. In die Gästeführungen ist er hineingewachsen, und er hat bei den Treffen der Mitglieder des Verbandes der technischen Museen Erfahrungen gesammelt, wie es die anderen machen.

Herr V. (TVBK) ist Diplom-Ingenieur für Kohleveredlung. Er war in der Großkokerei Lauchhammer „zu Hause“. Im Laufe der Jahre leitete er die verschiedensten Bereiche der Kokerei, so als Abschnittsleiter der Rectisolanlage, Betriebsingenieur für die gesamte Kokerei, Abteilungsleiter Verkokung und Abteilungsleiter Gas- und Flüssigprodukte. Er war mit den technischen Einzelheiten des gesamten Betriebes vertraut, lernte ständig weiter und reichte eine ganze Reihe von Neuerervorschlägen, zum Teil mit sehr hohem Nutzen ein. Als die Kokerei abgerissen werden musste, war er bis 1996 Projektleiter für die Sanierung des Kokereigeländes. Heute ist er einer der Aktivsten im Traditionsverein Braunkohle und setzt seine umfangreichen fachlichen Kenntnisse ein, um gemeinsam mit anderen die Inhalte für Publikationen und Ausstellungen zu erarbeiten. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt nun im organisatorischen und kommunikativen Bereich, was ihm in Anbetracht der Fülle der (selbst gestellten!) Aufgaben und der bürokratischen Hürden nicht immer leicht fällt. Und er vermerkt, dass er als Leiter immer Mitarbeiter zur Verfügung hatte, an die er Aufgaben übertragen konnte, was heute nicht mehr der Fall ist.

Die angeführten Fallbeispiele zeigen, dass bei Tätigkeiten im sozialen Umfeld Expertentum im Hinblick auf Innovationsfähigkeit sehr differenziert betrachtet werden muss:

- Expertentum ist für Innovationen wichtig, kann aber auch in relativ kurzer Zeit neu erworben oder modifiziert werden. Entscheidend ist die Intensität, mit der man sich der Sache widmet.

- Schon allein der Prozess, der zum Expertentum führt, beinhaltet zahlreiche innovative Aspekte. Lernen in der Arbeit, ausprobieren, brauchbare Zwischenergebnisse erreichen, aus innerer Unzufriedenheit heraus immer weiter tüfteln und nach gangbaren Wegen suchen – dies alles bezeugt eine hohe Innovationsfähigkeit, auch wenn es bis zum „vollendeten Experten“ noch ein weiter Weg ist. Wünschenswert ist natürlich, dass jemand, der sich in eine neue Sache „hineinkniet“, weil sie ihr/ihm liegt, weil sie ihr/ihm Spaß macht, weil sie/er darin einen Sinn sieht, möglichst über einen längeren Zeitraum Gelegenheit hat, sich damit zu beschäftigen.
- Für die Innovationsfähigkeit spielen eine ganze Reihe von personalen und situativen Faktoren eine Rolle. Insbesondere Ältere sind durch eine Vielzahl von Fähigkeiten und Eigenschaften, von denen die meisten erhalten bleiben, auch wenn bestimmte, insbesondere fachliche Wissensbereiche nicht mehr abgefordert werden, geradezu prädestiniert, an Entwicklungsprozessen teilzunehmen. Auf der Basis des vorhandenen gesamten Fach- und Erfahrungswissens, das über viele Jahre zusammengetragen wurde, können in neuen Situationen neue Bezüge hergestellt werden. Wissen wird neu geordnet, modifiziert und auf das konkrete Problem hin ergänzt. Für Tätigkeiten im sozialen Umfeld ist außerdem charakteristisch, dass die Akteure gemeinsam nach Lösungen suchen, sich gegenseitig ergänzen und sich gegenseitig Wissen vermitteln.

5.4. Hypothese 4:

Die Tätigkeit in Organisationen, die dem sozialen Umfeld zuzurechnen sind, stellt eine wichtige Chance dar, in Bezug auf die Potenziale Älterer und deren Nutzung für eine zukunftsfähige Region umzudenken und zeitgemäß zu handeln.

Überprüfung der Hypothese 4/Gesprächsauswertung:

Traditionsverein Braunkohle Lauchhammer (TVBK):

Die Mitglieder des TVBK sind fast ohne Ausnahme ehemalige Mitarbeiter der Kohleindustrie im Ruhestand. Die Aktiven arbeiten ehrenamtlich, zum Teil mit sehr hohem Zeitaufwand. Herr V. spricht von einem „Halbtags-Job“. Die Aufgabenlast ist sehr ungleichmäßig verteilt. Da sich viele der Mitglieder, zum Teil aus Altersgründen, zum Teil, weil sie nicht in die neuen Tätigkeiten hineingewachsen sind, nicht aktiv an den Projekten des Vereins beteiligen, werden zusätzliche aktive Mitglieder gebraucht. Und es gibt zumindest eine Willenserklärung, gezielt andere Ehemalige der Kohleindustrie

anzusprechen. Die Arbeit ist im Wesentlichen Projekt orientiert. Der Verein hat eine starke eigene Identität.

Lokale Agenda 21 Lauchhammer e. V./AG Umwelt:

Die Arbeitsgruppe umfasst ca. 12 Fachspezialisten verschiedener Gebiete (der aktive Kern) und weitere Mitglieder, alle ehrenamtlich tätig und überwiegend im Ruhestand. Die Gruppe ist für jedermann offen, möchte aber die Anzahl der Mitglieder nicht mehr wesentlich erhöhen. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe steht im Vordergrund: Es soll etwas dabei herauskommen! Je mehr Leute es werden, um so komplizierter wird die Arbeit. Die Mitglieder der Gruppe geben sich gegenseitig ihr Fachwissen weiter und arbeiten untereinander partnerschaftlich zusammen. Die Innovationsfähigkeit der Gruppe ist sehr hoch, da es sich um langjährige (!) Experten handelt, die sich zudem gegenseitig ergänzen. Die Gruppe konzentriert sich ausschließlich auf die Bearbeitung von Fachprojekten und lehnt es ab, sich zum Beispiel als Verein zu etablieren (zusätzliche Formalitäten und Verpflichtungen). Neue Mitglieder müssen „von sich aus“ kommen und sollten ein echtes Interesse an der Umwelt- und Ökologithematik haben. Die Gruppe hat eine starke Identität.

Lokale Agenda 21 Lauchhammer e. V./AG Sanfter Tourismus – Radwege:

Die AG steht vor dem Aus, da die Mitgliederzahl inzwischen so weit geschrumpft ist, dass keine Inangriffnahme von Projekten mehr möglich ist. Darüber hinaus fand die AG während der Zeit ihres Bestehens zu keiner eigenen Identität. Die AG hat zumindest im Rahmen ihrer Möglichkeiten an Aufgaben mitgewirkt, die von der Stadtverwaltung ausgingen (z. B. Vorbereitung einer Radwege-Broschüre). Die Entwicklung der AG zeigt deutlich, dass eine erfolgreiche Arbeit nur möglich ist, wenn die Motivation der Mitarbeiter stimmt. Neben starker Fluktuation litt die AG vor allem darunter, dass sie zum Teil als Radel-Club und als Gelegenheit zum gemütlichen Beisammensein angesehen wurde. Teilnehmer ohne echtes eigenes Anliegen schieden aus, als neue, anspruchsvollere Aufgabenstellungen formuliert wurden.

Frauzentrum „Horizont“ Lauchhammer (Projekt des Vereins „Gleich und Berechtigt“):

Im Laufe seines Bestehens wurden im Frauzentrum eine ganze Reihe von ABM betreut. Im Gegensatz zu den charakteristischen Gepflogenheiten im Umgang mit ABM-Kräften erhielten die geförderten Mitarbeiterinnen hier Aufgaben, die mit echten

Anforderungssituationen verbunden waren. Sie konnten sich ausprobieren und in der Tätigkeit lernen, ohne dass negative Konsequenzen zu befürchten waren, wenn etwas nicht sofort gelang. So konnte Selbstvertrauen wachsen. Das Frauenzentrum ist somit ein Erfahrungsträger im Hinblick auf die Ausgestaltung der Arbeitssituation, um bei Tätigkeiten im sozialen Umfeld lernförderliche und persönlichkeitsfördernde Bedingungen zu schaffen.

Kultur- und Heimatverein Lauchhammer e. V.:

Die Mitglieder des Heimatvereins sind überwiegend im Ruhestand und arbeiten ehrenamtlich, unterstützt von geförderten Kräften. Alle Mitglieder sind, entsprechend ihren persönlichen Möglichkeiten, in die Aktivitäten des Vereins eingebunden. Der Verein arbeitet sehr zielstrebig an seinen Projekten (Aufarbeitung und Veröffentlichung der Geschichte der Stadt Lauchhammer mittels verschiedener Medien) und sorgt für die fachliche Qualifizierung der Mitglieder, überwiegend durch selbst gestaltete Bildungsmodule. Da sich der Verein regelmäßig bei Veranstaltungen im Stadtraum präsentiert, ist er sehr bekannt, und die Bürger werden durch die Gespräche an Ständen, bei Ausstellungen und bei Beratungen im Verein angeregt, sich selbst aktiv zu beteiligen. Aber auch ABM-Mitarbeiter treten nach Ende ihrer Maßnahme in den Verein ein, um weiterzumachen, weil sie die Tätigkeit als sinnvoll empfinden. Der Verein hat eine starke Identität. Darüber hinaus fällt das klare Kosten-Nutzen-Bewusstsein des Vereins auf.

Heimatverein Maasdorf:

Im Charakter ganz anders, aber nicht minder erfolgreich ist die Tätigkeit dieses Heimatvereins. Eine Dorfgemeinschaft, wie sie heute nur noch selten zu finden ist: 400 Einwohner, und aus jeder Familie ist mindestens ein Mitglied im Heimatverein. „Wir machen keine Unterschiede!“ Gemeint ist das Verhältnis zwischen Alt und Jung. Durch großes Engagement und einen glücklichen Umstand verfügt das Dorf über ein geräumiges, neues Vereinshaus, das gegenwärtig zu einem kulturellen und touristischen Anziehungspunkt gestaltet wird. Die Senioren im Dorf werden durchaus auch auf konventionelle Weise betreut (regelmäßige Treffs, Tanz, Fahrten – von der Vorsitzenden des Heimatvereins organisiert). Aber, gemeinsam mit den Jungen sind sie bei allen Projekten und Festen aktiv. Den Chor leitet ein Rentner, ehemalige Lehrer führen Sketche auf, eine feste Gruppe pflegt den Naturpark, der Umzugswagen wird gebaut, Kuchen gebacken, das „Natouzeum“ (eine Ausstellung über die Natur der Umgebung zum Selbst-Entdecken) wird gemeinsam ausgestaltet, Ältere werden zu Gästeführern ausgebildet...

Was charakteristisch ist: Die Kommunikation untereinander klappt! Über feste Ansprechpartner in den einzelnen Straßen werden die Einwohner persönlich informiert, um Hilfe gebeten, eingeladen.

Lausitzer Wege e. V./Projekt „Lausitzer Zeitreisen“:

Im Projekt sind gegenwärtig in der Mehrzahl geförderte Mitarbeiter tätig.

Die „Lausitzer Zeitreisen“ sind einerseits ein konkretes Wirtschaftsobjekt im Tourismussektor. Andererseits verkörpert sich hier die Arbeits- und Lebensphilosophie, sich unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen mit vielen gebrochenen Biographien auf die eigenen Stärken zu besinnen, Kreativität, Eigenaktivität und Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern und aus diesem Beispiel heraus Impulse auf die Region auszustrahlen. Der Projektträger hat mit den „Lausitzer Zeitreisen“ den Rahmen für eine Initiative zur Selbsthilfe „von unten“ geschaffen.

Der Kern der Projektphilosophie besteht darin, den Mitarbeitern eine mittel- bis langfristige zu realisierende neue berufliche Perspektive aufzeigen, die durch ihr eigenes Engagement im Wesentlichen mit bestimmt wird: Auf der Basis von geförderter und freiwilliger Arbeit sollen neue Teilzeit- und Vollzeit-Arbeitsplätze geschaffen werden. Man wird Mitarbeiter im Projekt im Sinne von „aktiver Mitgestalter“, d. h. das eigene Engagement und der Wille zur Qualifizierung (meist durch „Lernen in der Tätigkeit“ oder Weitergabe der Fertigkeiten untereinander) spielen die entscheidende Rolle.

Im Projekt „Lausitzer Zeitreisen“ sind die Mitarbeiter aktive Gestalter ihrer Arbeits- und Lebenswelt, weil es eine gemeinsame Vision gibt, und weil Sinnhaftigkeit, Zugehörigkeit, Zusammenhalt, Zuversicht, Partizipation und gegenseitige Hilfe die Freude an der Arbeit und damit auch das Lernen in der Tätigkeit und die innovative Atmosphäre fördern. Die Stärke liegt im humanen und sozialen Kapital – einerseits innerhalb der Projektstrukturen, andererseits in der Verknüpfung mit Gleichgesinnten in der Region.

Es ist möglich und erwünscht, Eigenverantwortung zu übernehmen und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Die Einbettung in den Projektzusammenhang gibt dabei Sicherheit. So entstand das Tätigkeitsfeld „Ferienlager / Wagenburg“ aus den Ideen der Projektteilnehmer – zurzeit die größte und am stärksten wachsende Einnahmequelle im Projekt.

Zurzeit wird eine Genossenschaft gegründet – als gemeinschaftliche Form der Existenzgründung.

Gestaltung der Kompetenzentwicklungsprozesse: Aufgabe ist es, auch bei steigender Mitarbeiterzahl die Motivation des Einzelnen zu stärken, insbesondere durch individuelle Gespräche und gezielte individuelle Begleitung der Lernprozesse sowie durch gemeinsames Reflektieren der Entwicklungsschritte. Das betrifft sowohl die geförderten, die einnahmefinanzierten als auch die freiwilligen Mitarbeiter.

Die Zielstellung, nach und nach immer mehr Geschäftsfelder in die wirtschaftliche Tragfähigkeit zu überführen, macht es unumgänglich, das Projekt zunehmend zu professionalisieren und unter Zuhilfenahme von Instrumenten aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich (z. B. Projekt-, Personal-, Finanzmanagement, Marketing) zu führen.

Generell sind ältere und alte Menschen in Tätigkeiten im sozialen Umfeld durchaus gefragte und geschätzte Mitarbeiter, die insbesondere für den ehrenamtlichen Einsatz sogar Hände ringend herbei gewünscht werden. Dass es diesbezüglich noch unerschlossene Potenziale gibt, belegen Einzelfälle wie Frau H., Herr E., Herr B. und Herr V., die allesamt erst einige (bzw. geraume!) Zeit nach ihrem Übergang in den Ruhestand durch persönliche Gespräche für die Aufnahme einer freiwilligen Tätigkeit gewonnen werden konnten und die nun sogar zu den Aktivsten in den jeweiligen Organisationen gehören.

6. Schlussfolgerungen und Vorschläge

Aus den Untersuchungen geht hervor, dass Organisationen, deren Tätigkeitsbereich im sozialen Umfeld liegt, prädestiniert dafür sind, die Innovationsfähigkeit nicht nur Älterer zu fördern. Die Realität sieht jedoch so aus, dass nur wenige der Schlüsselakteure Ansätze zeigen, sich dieser Aufgabe zielgerichtet zu stellen. Es wird zwar als dringlich angesehen, neue Mitglieder zu gewinnen, aber die Mitverantwortung, die die Organisationen für die

Erhaltung und Entwicklung des Humankapitals der Region sowie für die Schaffung regionaler innovativer Milieus tragen und die damit verbundenen Lernprozesse innerhalb der Organisation sind nur in Ausnahmefällen Gegenstand von Überlegungen. Bezüglich des Einsatzes von Management-Instrumenten gibt es vereinzelte Erfahrungen, z. B. im Bereich Finanzen. Eine gezielte, nachhaltige Organisationsentwicklung mit Hilfe professioneller Methoden ist den Organisationen der Region jedoch weitgehend unbekannt. In die Rolle, die sie potenziell spielen könnten und müssten, werden die regionalen Organisationen nur langsam, in einem behutsamen Selbstfindungsprozess unter Einbeziehung aller Mitarbeiter hineinwachsen können. Generell ist es notwendig, ein öffentliches Bewusstsein für die brachliegenden endogenen Potenziale, insbesondere für die Kompetenzpotenziale der Älteren zu schaffen, gezielt Handlungsmöglichkeiten zu erschließen, bei denen diese Potenziale zum Tragen kommen, und die zukunftsweisenden Beispiele bekanntzumachen und nach Möglichkeit zu vervielfältigen.

Die Organisationen, die sich ihren Sach- und Fachaufgaben widmen, wären mit dieser zusätzlichen Aufgabe mit Sicherheit überfordert. Es empfiehlt sich aus meiner Sicht eine unterstützende Struktur, z. B. in Anlehnung an die Organisations- und Arbeitsprinzipien des Initiativbüros. Die Aufgaben sollten darin bestehen,

- Kontakte zu vermitteln,
- Öffentlichkeitsarbeit für einen aktiven, kreativen „Ruhestand“ oder für die „Karriere nach der Karriere“ zu leisten,
- persönliche Gespräche mit möglichst vielen Älteren zu führen, sie in ihren Wandlungsprozessen zu unterstützen und zu begleiten,
- eigene Projekte für Alt (und Jung) ins Leben zu rufen und damit gezielt Beispiele zu schaffen, wie die innovativen Kompetenzen von Älteren für eine zukunftsfähige Region in Wert gesetzt werden können,
- Netzwerk-Projekte für die Zusammenarbeit zu gewinnen,
- die regionalen Akteure, die Organisationen und Netzwerke für ihre Verantwortung für das humane Kapital der Region zu sensibilisieren und sie zu befähigen, aktiv in dieser Richtung zu arbeiten sowie
- mit den Intermediären, mit der Administration, mit Wirtschaft und Forschung zusammenzuarbeiten.

Literatur

Bergmann, B.: Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster, New York, München, Berlin 2001, S. 13-52

Ebenrett, H. J.; Hansen, D.; Puzicha, K. J.: Verlust an Humankapital in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, 2003, S. 25-31

Erpenbeck, J.: Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster, New York, München, Berlin 1997, S. 310-316

Fürst, D.: „Lernende Region“ aus Sicht der Regionalwissenschaft. In: Matthiesen, U.; Reutter, G. (Hrsg.): Lernende Region – Mythos oder lebendige Praxis? Bielefeld 2003, S. 13-34

Jasper, G.; Fitzner, S.: Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer. Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: Köchling, A.; Astor, M.; Fröhner, K.-D.; Hartmann, E. A.; Hitzblech, T.; Jasper, G.; Reindl, J. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München 2000, S. 140-188

Kirchhöfer, D.: Perspektiven des Lernens im sozialen Umfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster, New York, München, Berlin 2001, S. 95-145

Kirchhöfer, D.: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Berlin 2004

Klemp, G. O.; McClelland, D. C.: What characterizes intelligent functioning among senior managers? In: Sternberg, R.J.; Wagner, R. K. (Eds.): Practical intelligence in an everyday world. New York 1986, pp. 31-50

Krätke, S.: Stadt, Raum, Ökonomie. Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeographie. Basel, Boston, Berlin 1995, S. 256 ff.

Livingstone, D. W.: Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. In: Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel. Referate auf dem internationalen Fachkongress, Berlin 1999. QUEM-report, Heft 60. Berlin 1999, S. 65-91

Matul, C.: Besonderheiten der Implementierung von Managementinstrumenten in NPOs. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Stuttgart 2003, S. 503-514

Mayntz, R.: Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. In: Journal für Sozialforschung, 1, 1992, S. 19-32

Scholz, H.: Müssen periphere Regionen anders lernen? Schwierigkeiten einer ostdeutschen Altindustrieregion. In: Matthiesen, U.; Reutter, G. (Hrsg.): Lernende Region – Mythos oder lebendige Praxis? Bielefeld 2003, S. 115-144

Scholz, H.: Aufbau einer zukunftsfähigen regionalen Lernkultur in einer peripheren Altindustrieregion. In: Intermediäres Handeln zur Gestaltung zukunftsfähiger Lernkulturen in Regionen. QUEM-report, Heft 88. Berlin 2004, S. 93-122

Siebel, W.: Wie organisiert man Innovationen? Erfahrungen aus der Internationalen Bauausstellung Emscher-Park und der EXPO 2000 Hannover. Vortrag in Senftenberg 2001

Staudt, E.; Kley, T.: Formelles Lernen – informelles Lernen – Erfahrungslernen. In: Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen. QUEM-report, Heft 69. Berlin 2001, S. 227-276

Tough, A.: Die Förderung selbständigen, individuellen Lernens. In: Thomas, H. (Hrsg.): Lernen im Erwachsenenalter. Frankfurt/M. 1980, S. 108-136

Werner, C.: Aufbau eines Initiativbüros. In: Intermediäres Handeln zur Gestaltung zukunftsfähiger Lernkulturen. In: Intermediäres Handeln zur Gestaltung zukunftsfähiger Lernkulturen in Regionen. QUEM-report, Heft 88. Berlin 2004, S. 123-142