

## **Erhalt, Entwicklung und Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer**

Unterstützungsstrukturen für Übergänge zwischen klassischer  
Erwerbsarbeit und neuen Formen von Arbeit für Ältere

Olaf Hörtz

## Impressum

Die Studie „Erhalt, Entwicklung und Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer – Unterstützungsstrukturen für Übergänge zwischen klassischer Erwerbsarbeit und neuen Formen von Arbeit für Ältere“ 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 tragen die Autoren.

Projektnehmer: Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e. V. – bag arbeit

Projektleiter: Dr. Olaf Hörtz

Projektteam: Dr. Olaf Hörtz (bag arbeit)  
Edeltraud Tielo/Martin Kupfer (FSB – Förderverein für Soziokultur und Beschäftigung Eisleben e. V.)  
Dr. Ingrid Witzsche/ Prof. Dr. Rosemarie Lüllepop-Medack (Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e. V.)  
Gerald Svarovsky (DSA – Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH)

Projektbetreuung: Dr. Sigrid Busch

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

Alle Rechte beim Herausgeber.

# Inhalt

	Seite
<b>1. Einführung in die Thematik</b>	<b>5</b>
<b>2. Grundpositionen und Ausgangsbedingungen</b>	<b>8</b>
2.1. Begriffe, Modellverständnis und Gestaltungsaufgabe	8
2.2. Abgeleitete Leitfragen und Leitthemen	9
<b>3. Die Berichterstattung</b>	<b>9</b>
<b>4. Zielsetzungsstruktur der Begleitforschung</b>	<b>10</b>
<b>5. Überblick - Institutioneller Rahmen der Gestaltungsprojekte</b>	<b>11</b>
5.1. Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V.	12
5.2. Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH (DSA)	14
5.3. Förderverein für Soziokultur und Beschäftigung, e.V. (FSB), Eisleben	14
5.4. Ausgangsbedingungen im Projektvergleich	15
<b>6. Konzeptionelle Schwerpunktsetzungen und methodische Verortung</b>	<b>16</b>
6.1 Konzeptionelle Schwerpunktsetzungen	16
6.2. Forschungsmethodische Orientierung	17
6.3. Hauptaufgaben und Instrumente der Begleitforschung	18
6.4. Schlüsselaktivitäten – Etappen – Indikatoren	20
<b>7. Prozessbeschreibungen und Ergebnisse</b>	<b>26</b>
7.1. Arbeiten und Lernen in Projekten	26
7.2. Problemlösungsprozess und Motivation	27
7.3. Schlüsselprozesse – Gestaltungsebenen	28
7.3.1. Individuelle Ebene	30
7.3.2. Ebene der (inneren) Organisation von Dienstleistern	38
7.3.3. Regionale Ebene	44
7.4. Regionale einzelbetriebliche Gestaltungen (Fallstudien)	51

7.5.	Politikfähigkeit und Transfer	57
7.6.	Internet / Intranet / Öffentlichkeitsarbeit	58
8.	Erkenntnis- und Erfahrungsbilanz	63
9.	Weiterführende Handlungsansätze	64
10.	Anlagen	66

## 1. Einführung in die Thematik

***Das Gestaltungsprojekt in seiner Einordnung in die gesellschaftliche und wissenschaftliche Diskussion um ein differenziertes Arbeitsverständnis in Zusammenhang mit der Herausbildung neuer regionaler Arbeits- und Lernkulturen***

Sinkende Geburtenraten und ansteigende Lebensdauer verändern zunehmend die Altersstrukturen in allen Gesellschaften Europas. Die demografischen Veränderungen, gekennzeichnet durch eine zunehmende Zahl älterer und alter Menschen, bedeuten eine europaweite Problemstellung mit komplexen, noch nicht annähernd absehbaren Folgen.

Dies langsam erkennend, diskutiert Politik und Öffentlichkeit zunehmend die Frage:

***Wie könnte die (jetzige) Gesellschaft auf die dramatischen Veränderungen reagieren?***

Erfolgversprechender scheint dagegen die weniger häufig gestellte

***Frage nach den Möglichkeiten, Angeboten und Gelegenheiten zur Sicherung und Entwicklung der Kompetenzen Älterer als Beitrag zur Veränderung der Gesellschaft.***

Letzteres liegt unserem Projektansatz zugrunde.

Die Frage des demografischen Wandels und seiner Beherrschung ist eingebunden in die Gesamtproblematik „Arbeitslosigkeit“. Jeder weiß inzwischen, dass unsere Massenarbeitslosigkeit strukturelle Ursachen hat und dass es Arbeit – im Sinne traditioneller Erwerbsarbeit – für alle, insbesondere auch für Ältere zu den in der Vergangenheit üblichen Bedingungen in Zukunft nicht geben kann. Bisher hat die Politik kaum Rahmenbedingungen in einer sich verändernden Arbeitswelt geschaffen, die den erforderlichen Umbau der Gesellschaft ernsthaft einleiten. Aber mit der sich verändernden Altersstruktur wird es nicht „automatisch“ mehr Chancen und Angebote an Ältere geben, sich in Arbeit und Gesellschaft einzubringen.

In einer Situation starker Verunsicherung bei arbeitsmarktpolitischen Akteuren auch hinsichtlich der Fragestellung:

***Wie könnte eine an den Menschen und dem Gemeinwesen orientierte Beschäftigungs- und Weiterbildungspolitik aussehen und wie wäre sie umzusetzen, damit für am Arbeitsmarkt benachteiligte Personengruppen dauerhafte Integration in Arbeit und Gesellschaft im Blickfeld bleibt?***

ist insbesondere in Gestaltungsprojekten darauf zu orientieren, dass die entwickelten Ansätze, Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente flexibel in und mit Organisationen (Unterstützungsstrukturen und Begleiter) einsetzbar sind und bei sich verändernden Umsetzungsbedingungen Bestand haben können.

Die Initiativen zu diesem Projekt sind durch die Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit aus der erlebten Diskrepanz zwischen dem Verständnis der Arbeitsverwaltung, den Anforderungen von Kommunen und Regionen und den individuellen Wünschen Älterer entstanden, sich in ihr persönlichen Umfeld aktiv einzubringen.

Wir verstehen das vorliegende Projekt als einen Beitrag, als ein Angebot in der Diskussion um die objektiven Veränderungsprozesse von Arbeit und Lernen und ihres Zusammenhangs und als Nachweis, dass die mit Tätigkeit und Lernen verbundene Anerkennung nicht allein an einen Erwerbsarbeitsplatz gebunden bleibt.

Geprägt durch die Grundüberzeugung, dass die Kompetenzen Älterer unverzichtbar bei der **Gestaltung demografischer Wandlungsprozesse** sind, leistet das Projekt einen Beitrag in einem der wesentlichsten Problembereiche unserer Gesellschaft, der sich hinter der Frage verbirgt, wie zukünftig mit dem produktiven und innovativen Potenzial der Älteren umgegangen werden kann, die bereit und fähig sind, sich aktiv zu engagieren, dazu aber immer weniger Gelegenheiten finden. (Vgl. KADE, S.<sup>1</sup> 2001)

Zwei Grundthesen zu Problemlösungsansätzen sind:

*Erstens:* Aus der persönlichen Perspektive des einzelnen Menschen wird und bleibt dauerhafte Integration in Arbeit und Gesellschaft existenzielle Voraussetzung für „aktives Altwerden“

*Zweitens:* Aus der Sicht des gesellschaftlichen Umfelds entscheidet die Einbindung Älterer in gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Entwicklungsprozesse zunehmend über die Handlungsfähigkeit von regionalen Handlungsräumen.

Das vorliegende Gestaltungsprojekt ist im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des bmb+f im Auftrag von ABWF e.V. / QUEM Programmbereich „Lernen im sozialen Umfeld“ realisiert worden.

Mit Angeboten an ältere Erwerbslose

- unter Nutzung entwickelter Kompetenzen ihrer Berufs- und Lebensbiografie,
- zur Gestaltung individuell neuer Tätigkeitsbereiche,
- verbunden mit Gelegenheiten zu tätigkeitsintegriertem Lernen,
- zur Einbindung in lokale/regionale Handlungsräume,
- zur Unterstützung eines effizienten Kompetenztransfers,
- zur Eröffnung neuer Einstiegsmöglichkeiten in Erwerbsarbeit und
- zur Gestaltung von Übergängen in ehrenamtliche Arbeit und dauerhaften Engagements

werden die Bedeutungszusammenhänge von „Lernen im sozialen Umfeld“ entlang von Tätigkeiten für den Kompetenzerhalt, für die Innovationsfähigkeit und für die Gestaltung demografischer Veränderungen praktisch belegt. (Vgl. SAUER, J.<sup>2</sup>)

In besonderer Weise ist das Lernen Älterer in unmittelbarem Verwertungszusammenhang zu sehen. Aber angebotsseitig ist entweder die Weiterbildung Älterer an Erwerbsarbeit gebunden oder sie wird in nicht relevanten Formen angeboten.

Erwerbslosigkeit Älterer (mit fehlenden Chancen auf neue Erwerbsarbeit) bedeutet genauso wie ein „planmäßiges“ Berufsende durch die Entkopplung der Bildungs- von der Berufsbiografie einen plötzlich fehlenden „Gebrauchswert“ für die Arbeits- und Lebensplanung. In der Umsetzung von Lernen im sozialen Umfeld in interessenbestimmten Tätigkeitsfeldern wird deshalb individuell eine Phase der Neuorientierung (neue Formen von Arbeit – außerhalb traditioneller Erwerbsarbeit, Entwicklung von neuen Kompetenzen) eingeleitet (Übergangsprozesse), kontinuierliches Lernen in altersrelevanten Formen möglich – mit der Zielsetzung, nachhaltig lebensbegleitendes Lernen und Engagemententwicklung zu ermöglichen.

Diese Prozesse bedürfen der Unterstützung durch arbeitsmarktpolitische Dienstleister.

Das Projekt leistet auch seinen praktischen Beitrag auf die Fragen: Sind wir in der Lage, die notwendigen dynamischen Unterstützungsstrukturen zu schaffen, wie gestaltet sich das Unterstützungsmanagement und was macht die Unterstützungskompetenz von solcherart Weiterbildnern, Lernberatern, Fallmanagern, Coaches, Vermittlern oder Intermediären aus?

Regionale arbeitsmarktpolitische Dienstleister / Träger von Beschäftigungsprojekten (Vereine,

<sup>1</sup> KADE, S.: Selbstorganisiertes Alter. Hrsg.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bertelsmann Verlag GmbH, Bielefeld 2001

<sup>2</sup> SAUER, J.: Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. In: QUEM-Bulletin, 5/2000

Gesellschaften, Verbände, Projekte und Agenturen) verfügen über besondere Bedingungen und Möglichkeiten, um die Kompetenzen Älterer zu nutzen, zu erhalten und weiter zu entwickeln. Sie sind eigenständig motivierte Akteure, die „von unten“, in der Verzahnung der regionalen Akteure Veränderungen der Arbeitswelt mitgestalten. Sie stärken selbst das lokale und regionale soziale Kapital von dem sie zehren durch die Kombination des Aufbaus gemeinwohlorientierter Dienstleistungen und Angebote, durch lokale Einbindung und Vernetzungsarbeit, durch die Fürsprache für sonst ausgegrenzte Personen und durch den Aufbau von Integrationsangeboten (Vgl. EVERS, A.<sup>3</sup>)

Hier bilden sich vielfältige und differenzierte Arbeitstätigkeiten heraus. Eng verknüpft mit solchen Tätigkeiten können die Menschen ihre sozialen, personalen und methodischen Kompetenzen sehr effizient ausprägen, vorrangig durch selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Lernen. Gerade dieses „Lernen im sozialen Umfeld“ ist Antriebskraft und Bedingung für die weitere Ausgestaltung und Veränderung eines wichtigen Teilbereichs unserer Gesellschaft sowie integrierter Bestandteil einer Gesamtkultur des Lernens – einer Lernkultur, die auf Entwicklung und Innovation gerichtet ist.

SAUER, J.<sup>4</sup> benennt als zentrale Frage, die sich gegenwärtig forschungs- und gestaltungsmäßig stellt – die, wie das „Lernen im sozialen Umfeld“ als zunehmend wichtiger werdende Lernform „politikfähig“ werden kann.

Das vorliegende Projekt hat mit seinen vielen einzelnen Projektaktivitäten in drei ostdeutschen Bundesländern in Zusammenarbeit mit Kommunen, Vereinen und Verbänden und anderen Akteuren neue Strukturen initiiert und deren Bedarf mit hohen Teilnehmer- und Nutzungszahlen überzeugend nachgewiesen. Mit diesen Ansätzen und ihrer engagierten Umsetzung durch die Mitarbeiter wurden Kommunalvertreter angeregt, sich stärker mit den Konsequenzen einer alternden Gesellschaft, alternder Regionen und Städte auseinanderzusetzen. Es wurden stabile, weit über das Projektende gefestigte lokale / regionale Handlungsräume geschaffen, die ihre Auswirkungen auf Konzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels haben werden. Darüber hinaus ist Diskussion, Ergebnispräsentation und Transfer in weitergehende Vorhaben bereits eingebunden und auf die europäische Ebene gebracht worden.

---

<sup>3</sup> EVERS, A.: Beschäftigungsgesellschaften als soziale Unternehmen – Was sind ihre Potentiale? Redebeitrag auf dem Tagesseminar der Equal-Entwicklungspartnerschaft BeST 3S e.V. am 8.3.2003 in Heidelberg

<sup>4</sup> EBENDA

## 2. Grundpositionen und Ausgangsbedingungen

### 2.1. Begriffe, Modellverständnis und Gestaltungsaufgabe

Die Realisierung des Projekts basierte auf einem theoretischen Gefüge, wie es das Forschungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ bisher hervorgebracht hat und auf ein begriffliches Grundverständnis, das sich an den Definitionsangeboten des Arbeitsfeldes „Lernen im sozialen Umfeld“ (vgl. u.a. BOOTZ, I.<sup>5</sup>; KIRCHHÖFER, D.<sup>6</sup>) und Kompetenz und Kompetenzentwicklung (Vgl. u.a. ERPENBECK, J.; HEYSE, V.<sup>7</sup>) orientiert, soweit Untersuchungsrelevanz bestand.

Die Klassifikation „Ältere“ bezeichnet in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur im Allgemeinen die Gruppe von Menschen, deren Lebenssituation vor allen Dingen durch den Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand gekennzeichnet ist. Dahinter steht das Verständnis eines einfachen Lebensphasenmodells einer (Industrie-)Gesellschaft, das mit klaren Trennungen die Phasen Ausbildung – Erwerbsleben – Ruhestand beschreibt und das das Lernen Erwachsener an die Erwerbsbiografie koppelt.

Viele ältere Menschen haben persönlich erfahren, dass diese Zusammenhänge so nicht mehr bestehen. Vielmehr sind Lebensverläufe heute durch eine **Vielzahl von Übergangsprozessen** bestimmt: z.B. eine weitgehend selbstorganisierte Phase der „Ichfindung“ vor dem Eintritt ins Erwerbsleben, erzwungene Übergänge, Unterbrechungen innerhalb der Erwerbsphase; schließlich ggf. eine stark interessenprägte Neuorientierung (2.Aufbruch) auch auf Formen von Arbeit außerhalb traditioneller Erwerbsarbeit im Übergang zu einem aktiven Alter.

Aus dem Grundverständnis heraus, dass Veränderungsprozesse nur erfolgreich durch Lernen gestaltbar sind; erfolgreiches Lernen aber auch den Rahmen, die Gelegenheiten, die Verwertungszusammenhänge, die Unterstützungsstrukturen benötigt, wird deutlich, dass Erhalt, Entwicklung und Nutzung der Potenziale Älterer nur dauerhaft gesichert werden können, wenn der Rahmen, die Gelegenheiten, die Unterstützungsstrukturen geschaffen werden können. Unter den Bedingungen demografischer Veränderungen (in gesellschaftspolitischen Dimensionen) steht die Frage des Erhalts und der Entwicklung der Kompetenzen Älterer in unmittelbarem Zusammenhang zu der schon formulierten Frage, wie dann mit dem produktiven und innovativen Potenzial der Älteren umgegangen werden kann.

Aus dieser Problemkonstellation verstehen wir die Untersuchungen als Gestaltungsaufgabe zu „Erhalt, Entwicklung und Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer“ und den „Unterstützungsstrukturen für Übergänge zwischen klassischer Erwerbsarbeit und neuen Formen von Arbeit für Ältere“.

Unter ihren spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten und mit einem entsprechenden Erfahrungshintergrund (Vgl. HÖRTZ, O.<sup>8</sup>) wenden sich regionale arbeitsmarktpolitische Dienstleister / Träger von Beschäftigungsprojekten (Vereine, Gesellschaften, Verbände, Projekte und Agenturen) mit Ihren Angeboten von Tätigwerden und Lernen (außerhalb der Sphäre organisierter Erwerbsarbeit in Unternehmen oder bei öffentlichen Verwaltungen) seit langem u.a. an ältere Erwerbslose.

Die Verortung von Tätigwerden (in Arbeitstätigkeiten) und dem dabei sich vollziehenden Lernen erfolgt im sozialen Umfeld.

<sup>5</sup> BOOTZ, I.; KIRCHHÖFER, D.: Der Programmbereich „Lernen im sozialen Umfeld“. In: QUEM-report, Heft 79. Berlin 2003, S. 139-189

<sup>6</sup> KIRCHHÖFER, D.: Begriffliche Grundlagen des Programms „Lernen im sozialen Umfeld“. Diskussion unterschiedlicher Ansätze und Definitionsvorschläge. In: QUEM-report, Heft 56. Berlin 1998, S. 5-70

<sup>7</sup> ERPENBECK, J.; HEYSE, V.: Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen...edition QUEM, Band 10. Münster, New York, München, Berlin 1999

<sup>8</sup> HÖRTZ, O.: Prozessbegleitung zur Entwicklung neuartiger Formen sozialen Unternehmertums. Studie im Rahmen des Projekts Koordinierungsstelle Ost-West der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung. Berlin 2000

## 2.2. Abgeleitete Leitfragen und Leitthemen

Bezogen auf die Thematisierung in Abschnitt 1 geht es in einem Beitrag zur Gestaltung des demografischen Wandels um die **individuelle Bewältigung von Übergangssituationen älterer Erwerbsloser derart, dass Integration in Arbeit und Gesellschaft dauerhaft erreicht werden kann.**

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. als Zusammenschluss von Beschäftigungsunternehmen und arbeitsmarktpolitischer Dienstleister in Deutschland bringt in die Untersuchungen die Grundüberzeugung ein, dass Träger von Beschäftigungsprojekten über die Unterstützungsstrukturen und das Unterstützungsmanagement verfügen, den o.g. Prozess zu begleiten.<sup>9</sup>

**Die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung durch ein relevantes Organisationsmodell und für adäquate Unterstützungsstrukturen und Unterstützungsmanagement** ist damit ein weiteres Leitthema.

Den Zusammenhang von individueller Kompetenzentwicklung im Vollzug von Arbeitstätigkeiten im sozialen Umfeld und ihrer Verwertung wird durch **Öffnung lokaler und regionaler Räume derart darzustellen sein, dass Arbeiten, Lernen und Engagieren gesellschaftliche Anerkennung und Würdigung dadurch finden kann, dass der Wert für die Region unverzichtbar wird.**

Das Vorhaben „Qualifiziertes Engagement Älterer“ ist dadurch geleitet, einen **Beitrag zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Schlüsselfrage** zu leisten, **wie in einer sich verändernden Arbeitswelt Lernen im sozialen Umfeld als zunehmend wichtiger werdende Lernform politikfähig wird.** Das hat mit der Entwicklung und Gestaltung eines überregionalen Transfers zu tun, in dem in Zusammenhang mit erfolgreicher Praxis ein Leitbild transferiert wird.

Abschnitt 6.4. greift die formulierten Leitthemen auf und setzt sie mit Schlüsseletappen, Schlüsselindikatoren und wesentlichen Ergebnissen in den Zusammenhang

## 3. Die Berichterstattung

Der Endbericht des Projekts

„Erhalt, Entwicklung und Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer - Unterstützungsstrukturen für Übergänge zwischen klassischer Erwerbsarbeit und neuen Formen von Arbeit für Ältere“

ist so angelegt, dass er sich an der konzeptionell vorgedachten Struktur orientiert und die Instrumente, deren Implementierung, die vollzogenen Arbeitsschritte (Prozessbeschreibung), deren wichtige Ergebnisse, Problembereiche, Schlussfolgerungen und Konsequenzen darstellt, das Projektmanagement immanent beschreibt und den genannten Zielsetzungen gegenüberstellt.

Mit dem Bericht wird der **Zweck** verfolgt:

- (Bei Einordnung in die jeweils bestehenden Rahmenbedingungen verschiedener neuer Bundesländer) Räume für offene Entwicklungs- und Gestaltungsarbeit für Übergänge älterer Erwerbsloser in neue Formen von Arbeit zu verdeutlichen, durch die Reflexion von Arbeitsweisen, Ergebnissen, Wirkungen und Verwertungen Ansprüche an Unterstützungsstrukturen und -management zu formulieren.

---

<sup>9</sup> HÖRTZ, O.: EBENDA

zungsstrukturen und -management zu formulieren sowie nachvollziehbare und transferierbare Gestaltungsangebote darzustellen.

- Die Erkenntnisse, Instrumente und Erfahrungen des Projekts einzubringen in einen nationalen und europäischen Transfer (Best Practice) und in die nationale Diskussion um die Entwicklung von Rahmenbedingungen für einen Beitrag zur Gestaltung des demografischen Wandels in einer sich verändernden Arbeitswelt.
- Die Rechenschaftslegung gegenüber den Unterstützungsstrukturen der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Programmbereich „Lernen im sozialen Umfeld“ vorzunehmen.

Grundlage und Bestandteile dieses Schlussberichts sind die Berichterstattungen der drei Projektpartner in den Bundesländern Sachsen; Sachsen-Anhalt und Brandenburg. Mit differenzierten Schwerpunktsetzungen und eingeordnet in landesspezifische Rahmenbedingungen und Strukturen, wurden selbständige Teilvorhaben – eingebunden in die Leitvorgaben des Gesamtprojekts – realisiert, die über den Rahmen betrieblicher Fallstudien weit hinausgehen.

Die Unternehmen gingen sowohl in der Strukturierung als auch in Inhalt (mit gewählten inhaltlichen Schwerpunktsetzungen) und Gestaltung sehr differenziert an die Beschreibung und Ergebnisdarstellung heran. Die Ergebnisse sind jeweils u.a. durch interessante Einzelfallbeschreibungen von Gesprächsverläufen, individuellen Entwicklungsverläufen und Kommunikationsverläufen belegt, die sich in dem vorliegenden Gesamtbericht nicht vollständig widerspiegeln können.

Wir verweisen auf die Teilberichte der drei Projektpartner.

**Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH (DSA)** orientierte sich in seiner Darstellung an den nach Arbeitsplanung jeweils festgelegten Untersuchungsabschnitten und beschrieb in der zeitlichen Abfolge der Untersuchungen die projektinternen Verläufe, Erfahrungen, Ergebnisse sowie Reflexionen und Verifizierung durch Schwerpunktthemen betreffende Expertenworkshops (das Instrument wird weiter unten beschrieben und bewertet)

Die **Berichterstattung des Fördervereins für Soziokultur und Beschäftigung Eisleben** ist dominiert von dem erfolgreichen Vorhaben vom ersten Projekttag an eine Verzahnung der Aktivitäten in der Region und darüber hinaus zu erreichen und die Projektvorhaben letztendlich für alle beteiligten Akteure zu lokalen Vorhaben höchster Priorität und unverzichtbarem Wert zu entwickeln.

Die Vernetzungsarbeit, das Herbeiführen von permanenten Win-Win-Situationen zwischen den Beteiligten und dabei eingesetzte Instrumente (Präsentation von Projektansätzen, Verläufen und Ergebnissen durch CD-Entwicklung, Veröffentlichungen in der regionalen Presse; auf regionalen und landesweiten Veranstaltungen, im Internet) sind beschrieben und bewertet und Transferaktivitäten und –strukturen bis in die europäische Dimension aufgezeigt.

Die **Akademie „2. Lebenshälfte“ im Land Brandenburg e.V.** hat in ihrem Berichtsteil mit der Reflexion langjähriger Erfahrungen in diesem Gestaltungsfeld, der Herangehensweisen, der Ergebnisse und mit der Reflexion des eigenen Lernprozesses der Organisation sehr stark die Zugänge zu noch offenen Gestaltungs- und Entwicklungsfragen ermöglicht. Erkenntnisse und Erfahrungen führen zu transferierbaren Modellansätzen.

#### 4. Zielsetzungsstruktur der Begleitforschung

Die Fragestellungen, die sich für die bag arbeit aus ihren Interessen und Aufgaben der Koordination, Begleitforschung und des Transferprozesses stellen, entstehen auf den unterschiedli-

chen Handlungsebenen – immer orientiert an der Grundforderung, beispielhaft ablaufende, aber prinzipiell wiederholbare Praxisprozesse auszulösen, zu beobachten, abzubilden, verlaufssteuernd einzugreifen und ggf. im Verlaufprozess zu korrigieren.

Der Begleitprozess ist ein offener, den Leitgedanken verpflichteter sensibler Erfassungs-, Förder- und Koordinierungsprozess.

Insbesondere standen folgende Fragestellungen im Blickfeld von Erkenntnisgewinn und Gestaltungserfahrungen:

- Wie tragen die besonderen Bedingungen, Möglichkeiten und Potenziale von Beschäftigungsunternehmen und anderen regionalen arbeitsmarktlichen Dienstleistern dazu bei, die Innovationsfähigkeit Älterer zu erhalten, zu entwickeln und zu nutzen? (das heisst auch, in welcher Ausprägung ist die Tätigkeit dieser Einrichtungen auf die Unterstützung von Kompetenzentwicklung der Älteren in der Auseinandersetzung mit ihrem Umfeld gerichtet und welche Anforderungen müssen im Weiteren hinsichtlich Verständnis, Instrumentarien, Methoden, Strukturen, Partnerschaften, Netze etc. aber auch interner Personalentwicklung gestellt werden?)
- Damit in Verbindung steht die Frage, wie kann es gelingen, in der Region eine Schnittstelle zwischen gefördertem Arbeitsmarkt, regionaler Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gemeinwesen zu bedienen und dabei auch Lernprozesse bei Kooperationspartnern und Nutzern der Dienstleistungen auszulösen?
- Welches Funktionsprofil kennzeichnet den „Weiterbildner“ in „Beschäftigungsunternehmen“? Damit in Zusammenhang stellen sich die Fragen nach der Steuerung von Lerndienstleistungen in den Unternehmen, wie sich in der Dienstleistung die eigenen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen gestalten und verändern und welche Lernpotenzen die Arbeitsplätze haben müssen, damit in der Arbeitstätigkeit Lerngelegenheiten geschaffen werden können.
- In welchem Zusammenhang stehen das Anspruchsniveau der Qualifizierung und Ausprägung von Formen und Ausprägungsgrade von Selbstbestimmung und Selbstorganisation bei der Entwicklung neuer Tätigkeits- und Lebensperspektiven?
- Wie sehen in das gesamte Feld von arbeitsmarktlichen Dienstleistungsunternehmen transferierbare Modelle aus und welche Ansprüche werden an eine Fachgruppe „Kompetenzentwicklung“ als überregionales Netz von sozialökonomischen Unternehmen gestellt, die das Ziel hat, die Veränderungen der Rahmenbedingungen zur Gestaltung von Lernkultur in Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaft beratend zu begleiten?

## 5. Überblick – Institutioneller Rahmen der Gestaltungsprojekte

Um die jeweils spezifischen Ansätze, Zielsetzungen und unterschiedlichen Herangehensweisen, (einschließlich des Hintergrunds für die in den Teilprojekten aufgeworfenen Fragestellungen), Untersuchungsschwerpunkte und die Ergebnisbewertung einordnen zu können, beschreibt dieser Abschnitt in seinen Punkten 5.1., 5.2., 5.3. in knapper Darstellung für die drei Teilprojekte jeweils den institutionellen Rahmen des Projektträgers u.a. Gesellschaftsform, Unternehmensphilosophie, Unternehmensfakten, Aktivitätsschwerpunkte, Projekte, finanzielle Grundlagen, Managementformen, Organisationsstrukturen und die spezifischen Zugänge zu dem vorliegenden Projekt.

5.4. fasst wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede einzelprojektübergreifend thesenhaft zusammen.

### **5.1. Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V.)** (Vgl. Anlage 1)

Die Akademie „2. Lebenshälfte“ ist ein gemeinnütziger Verein, der über 10-jährige Erfahrungen in der Bildung und Projektarbeit mit Älteren im Land Brandenburg verfügt. Die Integration älterer Arbeitsloser in Arbeitsmarkt und Gesellschaft durch verschiedene Formen des Lernens, durch Initiierung und Umsetzung spezifischer Beschäftigungsprojekte und ehrenamtlicher Tätigkeit, durch Hilfe zur Selbsthilfe stand und steht dabei im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Bedingt durch seine Entstehungsgeschichte als Initiative von unten, in der sich Betroffene aus Arbeitsfördergesellschaften zusammenfanden, um spezielle Möglichkeiten der Unterstützung älterer Arbeitsloser zu entwickeln, versteht sich der Verein bis heute vor allem als personenorientierter Dienstleister. Dabei reicht das Spektrum der Aktivitäten von der Re-Integration Älterer in das Erwerbsleben bis zur Bildung und Unterstützung von Senioren.

Die zweite Lebenshälfte wird als ein Lebensabschnitt ab dem Alter von ca. 40 Jahren verstanden, der verschiedene Phasen und Übergänge umfasst, die sich zeitlich nicht scharf abgrenzen lassen. Mit Absicht wurden nicht Einschränkungen auf Lebensabschnitte wie berufliche oder nachberufliche Lebensphase bzw. auf Statusmerkmale wie Arbeitslose, Arbeitnehmer bzw. Senioren vorgenommen, weil die Grenzen in der Realität fließend sind und bewusst auch offen gehalten werden sollen, damit keine Stigmatisierungen erfolgen und Übergänge in verschiedene Richtungen möglich sind.

Der Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V. ist überregional im Land tätig. Gegenwärtig hat er zwei regionale Geschäftsbereiche in Eberswalde und in Teltow mit insgesamt 10 Außen- und Kontaktstellen in insgesamt 7 Kreisen. Er realisiert und finanziert seine gesamte Tätigkeit über Projekte unterschiedlicher Art und wird dabei durch ESF-, Bundes- und Landesmittel sowie durch Kommunen und Spenden unterstützt und erwirtschaftet zunehmend durch die Bildung Eigenmittel. Drei seiner Gründungsmitglieder (alle mit pädagogischem Erfahrungshintergrund aus verschiedenen Praxisbereichen) sind noch heute im Vorstand tätig. Das sichert die Kontinuität der Arbeit bei der Umsetzung des Vereinszwecks.

Schwerpunkte der Tätigkeit sind gegenwärtig

- die passgenaue Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration älterer Arbeitsloser im Projekt „Akademie 50plus“ im Arbeitsamtsbezirk Eberswalde
- die Realisierung eines breiten Angebots an allgemeiner, politischer, kultureller Bildung als anerkannter Träger der Weiterbildung in 6 Kreisen, insb. für die spezielle Zielgruppe der Älteren
- die Entwicklung und Durchführung von Beschäftigungsprojekten für Ältere (ca. 25 Projekte mit insgesamt 35 Mitarbeitern über 50 Jahre), von ehrenamtlichen Projekten und regionalen Kontaktstellen und
- die Tätigkeit als überregionaler Bildungsträger im Modellprojekt des Bundes „Erfahrungswissen für Initiativen“ zur Ausbildung von Seniorentainern.

Durch die Konzentration auf die Zielgruppe der Älteren bereits 1992, lange vor dem öffentlich diskutierten demographischen Wandel, hat die Akademie „2. Lebenshälfte“ Neuland beschritten. Auch die Breite der Zielgruppe und die fließenden Übergänge sind untypisch für die gesamtdeutsche Bildungs- und Projektlandschaft, in der es vor allem viele interessante Projekte und Vereine für Frührentner und Senioren oder für Arbeitslose gibt. Mit seiner speziellen Zielstellung und Arbeitsweise ist der Verein bis heute einzigartig in Deutschland.

Für die Mitarbeit im Gestaltungsprojekt „Qualifiziertes Engagement Älterer“ bestanden in der Akademie sehr gute Voraussetzungen:

- Übereinstimmung zwischen Ziel des Gestaltungsprojekts und Philosophie des Fördervereins
- langjährige Erfahrungen in diesem Praxisfeld
- pädagogisch erfahrene Mitarbeiter mit wissenschaftlicher Qualifikation und Interesse
- Einbindung in Organisationsstruktur des Vereins durch Mitarbeit eines Vorstandsmitgliedes.

Da es – bedingt durch die Arbeitsweise in der Projektpraxis – bisher kaum möglich war, Erfahrungen, Erkenntnisse und Besonderheiten der Arbeit des Fördervereins mit den Älteren fundiert aufzuarbeiten und unter ausgewählten Aspekten weiterzuentwickeln, bestand seitens des Trägers selbst großes Interesse an der Mitwirkung bei diesem Gestaltungsprojekt.

Ziel des Teilvorhabens der Akademie war die Erprobung von Herangehensweisen, Instrumenten und Formen zur Entwicklung und Realisierung von Beschäftigungsprojekten Älterer, die in besonderer Weise zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen, insbesondere auch des Innovationspotenzials, der Akteure beitragen.

Grundlage dafür war die Aufarbeitung der langjährigen Projekterfahrungen und ausgewählter Ergebnisse sowie die Prozessbegleitung bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Projekte unter der Sicht vorhandener und neuer theoretischer Erkenntnisse zur Kompetenzentwicklung, zum Lernen im sozialen Umfeld, zur Gestaltung einer neuen Lernkultur sowie zu den Besonderheiten des Lernens Älterer.

## 5.2. Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH (DSA) (Vgl. Anlage 2)

Die DSA GmbH ist als Dienstleistungsunternehmen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung von ihren Standorten in Dresden und Kamenz aus für verschiedenste private und öffentliche Auftraggeber in Sachsen aktiv.

Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt im komplexen Unterstützungsmanagement

- von Projekten zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen
- von Projekten zur Aktivierung und Qualifizierung von Arbeitnehmern für den Wiedereinsatz im Erwerbsarbeitsmarkt
- von Projekten, die die Realisierung des kommunalen Aufgabenspektrums unterstützen
- der Kopplung öffentlich geförderter mit gewerblicher Arbeit zum Vorteil für alle Beteiligten
- öffentlich geförderter Tätigkeiten in all ihren Formen für mittel- und längerfristig vom Erwerbsarbeitsmarkt nicht nachgefragten Personen.

Grundlagen der Tätigkeit der DSA sind die regionale Konsensfähigkeit zu Zielen und Aufgaben mit Ministerien, Kammern, Verbänden und Wirtschaftsunternehmen sowie die langjährige partnerschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitsverwaltungen und den kommunalen Partnern.

Insbesondere die Entwicklung und Umsetzung komplexer, innovativer Projekte stellt einen weiteren Schwerpunkt der Tätigkeit der DSA dar.

Ebenso werden durch die DSA Untersuchungen und Expertisen zu ausgewählten Fragen des Arbeitsmarktes und regionalen Struktur- und Entwicklungsproblemen sowie zu persönlichen Kompetenzentwicklungen koordiniert und teilweise selbst durchgeführt.

Zu all dem steht ein kleines Team von Spezialisten zur Verfügung, je nach Auftragslage werden für Einzelprojekte entsprechend qualifizierte Projektkoordinatoren zeitweilig beigestellt.

Den Rahmen für die Mitwirkung der DSA an dem vorliegenden Gestaltungsprojekt bildet das durch das Sächsische Landesministerium für Wirtschaft und Arbeit (SMWA) in Kooperation mit dem Sächsischen Staatsministerium für Familie und Soziales (SMS) und der Sächsischen Staatskanzlei initiierte Programm TAURIS (**T**ätigkeiten und **AU**fgaben: **R**egionale **I**nitiativen in **S**achsen).

Ältere Langzeitarbeitslose und arbeitsfähige Sozialhilfeempfänger sollen eine neue Perspektive und damit Angebote erhalten, sich dauerhaft in Arbeit und Gesellschaft zu integrieren. Aufgaben außerhalb der traditionellen Erwerbsarbeit bieten ihnen die Möglichkeit, sich in dieser Weise einzubringen. Häufig ist dies auch ein Sprungbrett zurück in das Erwerbsleben. TAURIS soll eine Chance sein, mit eigener Leistung die persönliche Situation in der Tätigkeit und in Verbindung mit neuem Lernen zu verbessern. Mit dem Vorhaben soll ein Marktplatz für neue Tätigkeitsformen geschaffen werden, die neben den Angeboten des traditionellen Arbeitsmarktes den betroffenen Langzeitarbeitslosen Aufgaben bieten, die individuell sinnvoll, kompetenzerhaltend und -entwickelnd und gesellschaftlich nützlich sind.

Im Rahmen von TAURIS sind bis heute mehr als 1000 Projekte aufgebaut und unterstützt worden. Unter Nutzung dieser Projekte und unter Beachtung der Stadt- / Landproblematik sind 18 Einzelprojekte in die Untersuchungen „Qualifiziertes Engagement Älterer“ einbezogen worden, in denen insbesondere die Kompetenzentwicklungen der älteren Mitarbeiter, in Verbindung mit ihren im öffentlichen Interesse liegenden Aktivitäten, des Zusammenwirkens mit Projektträgern, Vereinen, Initiativen und im regionalen Konsens beobachtet, begleitet und ausgewertet wurden.

### 5.3. Förderverein für Soziokultur und Beschäftigung e.V., Eisleben

Der Förderverein für Soziokultur und Beschäftigung ist ein freiwilliger, sich selbst verwaltender Zusammenschluss von Bürgern mit dem Ziel, Leistungen in Form von individuellen Beratungen und Unternehmensberatungen sowie Unterstützung bei der Beantragung und Beschaffung von Mitteln des ESF, des Bundes, des Landes, der Landkreise, Kommunen, Körperschaften und Stiftungen für:

- Beschäftigungs-, Erwachsenenbildungs- und Beratungsprojekte
- die Durchführung von Seminaren, Workshops und geeigneten Erwachsenenbildungsmaßnahmen für Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger und Arbeitnehmer
- Begleitung von Beschäftigungsprojekten anderer gemeinnütziger Träger und der Kommunen
- Konzipierung und Initiierung europäischer Kooperationsprojekte zur Begrenzung bzw. Eindämmung der Langzeitarbeitslosigkeit, vor allem der Jugend, Frauen und Älteren

Seit seiner Gründung am 04. Mai 1992 stellt er sich diesen Aufgaben und Zielen und entwickelte sich zum arbeitsmarktpolitischen Dienstleister in der Mansfelder Region.

Den Rahmen für die Mitwirkung des Fördervereins an dem vorliegenden Gestaltungsprojekt bildet das Sonderprogramm „Aktiv in Rente“ des Landes Sachsen-Anhalt, mit dem Erwerbslose über 55 Jahre interessenbestimmt neue Beschäftigungschancen in Unternehmen und Projekten erhalten.

Die besonderen Chancen und Möglichkeiten des Fördervereins bei der Umsetzung des Projektvorhabens liegen in der seit langem bestehenden Vernetzung aller relevanten regionalen Akteure und der anerkannten Rolle des Fördervereins als Initiator, Gestalter und Moderator, der bundesweit und auf der europäischen Ebene agiert, um Regionalentwicklung durch Einbindung solcher Mittel für die Region betreibt und die Umsetzung von „Best Practice“ zielgerichtet befördert.

### 5.4. Ausgangsbedingungen im Projektvergleich

In ein formales Raster gepackt, scheinen die in den drei ostdeutschen Bundesländern aktiven Träger grundverschieden (Unternehmensphilosophie, Unternehmensziele, unterschiedliche Zugänge zu dem Personenkreis Älterer, Förderrahmen, Größe und Umfang initiiertes Projekte, Gesellschaftsformen, Branchenspezifika, Personal- und Organisationsstruktur, Aktivitätsschwerpunkte, Erfahrungspotenzial mit der Zielgruppe, Art der regionalen Einbindung). Diese Unterschiede implizieren die Verschiedenartigkeit von Aufbau und Umsetzung der Gestaltungsprojekte.

Als Gemeinsamkeiten und damit – solche das Gesamtprojekt tragenden – Ausgangsbedingungen, sind erkannt:

- Das Ausscheiden aus Erwerbsarbeit führt zu einer Entkoppelung von Bildungs- und Berufsbiografie. Die Angebote der Projektträger an die älteren Erwerbslosen sind gerichtet auf eine Neuorientierung (interessenbestimmte Tätigkeitsbereiche, neue Formen von Arbeit; Ausprägung vorhandener und Erwerb neuer Kompetenzen)
- Die Projektträger sind „soziale Unternehmen“ (als Träger in Sachen Beschäftigungs- und Sozialintegration eigenständig motivierte Akteure). Sie haben Zugang zu Ressourcen, die Ämtern und „for profit“ Dienstleistern verschlossen sind („lokales Kapital“ lokaler Unterstützungsbereitschaft). Sie stärken selbst das lokale und regionale soziale Kapital, von dem sie zehren durch die Kombination des Aufbaus gemeinwohlorientierter Dienst-

leistungen und Angebote, durch lokale Einbindung und Vernetzungsarbeit, durch die Fürsprache für sonst ausgegrenzte Ältere und durch den Aufbau von auf Nachhaltigkeit gerichteten Integrationsangeboten.

- Typisch für soziale Unternehmen ist eine projektorientierte und projektfinanzierte Arbeitsweise. Projektarbeit in seiner Einheit von Arbeiten und Lernen ist die dominierende Form der Organisation von Arbeit für Ältere. Die Organisation von Arbeit und Lernen findet in Projekten statt.
- Parallelisierung von Arbeiten, Lernen (mit Verwendungsgelegenheiten) und Engagemententwicklung (Engagementbereitschaft mit Nutzungsinteressen)

## 6. Konzeptionelle Schwerpunktsetzungen und methodische Verortung

### 6.1. Konzeptionelle Schwerpunktsetzungen

Das Zusammenfinden der Projektpartner zur gemeinsamen Arbeit in dem vorliegenden Projekt realisierte sich über

- eine festgestellte Übereinstimmung zwischen den Zielsetzungen des Gestaltungsprojekts und einer Übereinstimmung mit dem Leitbild der beteiligten Unternehmen und
- langjährige Erfahrungen in dem Praxisfeld – in der personenorientierten Beschäftigung älterer Erwerbsloser mit der Zielstellung Integration in Arbeit und Gesellschaft.

Der Projektgestaltung lagen folgende **Leitgedanken** zugrunde, an deren konsequenten Unterordnung die dann laufenden projektinternen Prozesse gemessen werden:

1. Personenorientierung bedeutet nach unserem Verständnis zwingend eine **Personaldienstleistung** zu erbringen, die mit passgenauen, individuellen Angeboten und professionellen Unterstützungsstrukturen den älteren Menschen in seinem qualifizierten Engagement stärkt und ihm die **Gestaltung von Übergangsprozessen** in neue Arbeits- und Lebenssituationen so ermöglicht, dass Integrationsfähigkeit hergestellt werden kann.

*(„Wir wollen, dass jeder Mensch zur selbstbestimmten Teilhabe an der Gesellschaft die Chance auf Arbeit und Bildung erhält.“ (Auszug aus dem Leitbild der bag arbeit:)*

Selbstbestimmte Teilhabe beinhaltet auch Selbstorganisationsprozesse von Tätigwerden und Lernen. Zur individuellen Bewältigung erheblicher Veränderungen und Brüche in der Arbeits- und Lebensgestaltung wird ein solcher Ansatz als förderlich und nachhaltig angesehen.

Forderung (und Erfolgsindikator):

*Die Gestaltungsprojekte schaffen Angebote und bieten Gelegenheiten für **ein Qualifiziertes Engagement Älterer**. In dieser Begrifflichkeit verstehen wir die Parallelisierung von Arbeiten, Lernen und Engagemententwicklung durch die Umsetzung der Gestaltungsprojekte.*

2. Lokal realisiert sich dabei eine **Verzahnung der Aktivitäten kommunaler Beschäftigungsförderung** für ältere Menschen **mit dem Bereich der Gemeinwesenarbeit**, zur

Entwicklung und Stärkung von Bürgerengagement und damit über kontinuierliche Lern- und Tätigkeitsangebote auch die Chance auf lokale Einbindung und dauerhafte soziale Integration.

Forderung (und Erfolgsindikator):

**Die Gestaltungsprojekte entwickeln individuell nutzbare Kommunikationsstrukturen und Gestaltungsräume (nachhaltige Einbindung in regionale Aktivitäten) und verzahnten Angebote des Arbeitens und Lernens in Beschäftigungsunternehmen mit anderen gemeinnützigen Unternehmen, Initiativen, Vereinen und Verbänden permanent mit Lernangeboten im sozialen Umfeld.**

3. Über die Kompetenzentwicklung Einzelner hinaus entstehen neue Gestaltungsbereiche von Gemeinwesenarbeit. Der Aufbau einer Infrastruktur für Erwerbsarbeit im Dritten System kann dort gefördert werden, wo auch Rahmenbedingungen für Erwerbsmöglichkeiten älterer Menschen außerhalb des gewinnorientierten privatwirtschaftlich bzw. des öffentlich organisierten Arbeitsmarkts entwickelt und Arbeitsbereiche erschlossen werden können, die bisher aus dem System der Erwerbsarbeit ausgegrenzt geblieben sind.

Forderung (und Erfolgsindikator):

**Die Gestaltungsprojekte befördern eine lokale/regionale Bewusstseinsbildung, die das Tätigwerden Älterer als Lernprozess verstehen und unterstützen, leisten einen Beitrag zur Entwicklung von Rahmenbedingungen für Erwerbsmöglichkeiten älterer Menschen vor Ort und tragen zur Beförderung der Entwicklung eines regionalen Milieus veränderter Arbeits- und Lernkultur (und damit zur Erhöhung der Attraktivität der Region) bei.**

## 6.2. Forschungsmethodische Orientierung

Erinnern wir uns noch einmal an die Einstiegssituation der drei am Verbund beteiligten Unternehmen:

Die Unternehmen verfügten über Erfahrungen in der Entwicklung und praktischen Ausgestaltung von innovativen Angeboten an ältere Erwerbslose in der Orientierung auf neue Arbeitsfelder innerhalb und außerhalb von traditioneller Erwerbsarbeit. Sie gestalteten eine individuelle Umsetzung von Integrationskonzepten für Ältere und gehörten damit zu den wenigen Dienstleistern, die in diesem Feld profiliert waren.

Das Vorhaben gab ihnen erstmalig die Möglichkeit, Erfahrungen, Erkenntnisse und Besonderheiten der Arbeit mit Älteren fundiert aufzuarbeiten und unter ausgewählten Aspekten weiter zu entwickeln, die Erprobung von Herangehensweisen, Instrumenten und Formen zu Aufbau und Durchführung von Beschäftigungsprojekten Älterer, die in besonderer Weise zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen, insbesondere auch des Innovationspotenzials, der Akteure beitragen zu untersuchen.

Das Vorhaben wollte, aus der Spezifik der Unternehmen und ihrer regionalen Einbindung heraus unter Nutzung der einzubringenden Interessen, Ideen und Potenziale der Menschen

- einen ganzheitlichen Ansatz der Arbeits- und Lebensgestaltung,
- Arbeits- und Unterstützungsstrukturen für selbstbestimmtes und selbst organisiertes Lernen,
- Entwicklung von Sinnkompetenz über Erwerbsarbeit hinaus und zur Bewältigung von Übergangs-, Wechsel- und Krisensituationen (Gestaltungskompetenz) führen und bewerten.

Der besondere Untersuchungsansatz besteht somit darin, zugeschnitten auf die spezifische Fragestellung von Kompetenzerhalt und -entwicklung Älterer, ein **permanentes Wechselverhältnis zwischen der Projektgestaltung** (sprich der Angebote an Lerngelegenheiten und ihrer

Nutzung), der projektinternen Beobachtungen und Untersuchungen **und den Erkenntnissen und Erfahrungen der begleitenden Beobachtung** durch Rückkopplung und vorsichtige Steuerung aufzubauen.

Die Handlungsforschung setzt auf der Ebene der jeweiligen Organisationen an. Projektinterne Beobachtungen und Untersuchungen führen in einem internen Prozess zu Erkenntnissen, den einzelnen Projektgestaltungsprozess betreffenden, Rückkopplungen und Prozessentwicklungen. Dabei können im Sinne der Offenheit von Zielsetzungen auch neue Fragestellungen auftreten und bearbeitet werden. (Beispielsweise wurde für die Akademie „2. Lebenshälfte“ der interne Kompetenzentwicklungsprozess des Unterstützungsmanagement zu einer wesentlichen Gestaltungsfrage). Die im Sinne der wissenschaftlichen Begleitung realisierte Evaluierung betrifft die Herangehensweisen, Gestaltungsverlauf, Erfahrungen, Erkenntnisse beschränkte sich auf die Evaluationsziele, die über den Einzelfall hinausgehende projektübergreifende Erkenntnisse und Erfahrungen erwarten lassen. Die Sicherheit so gewonnener Erkenntnisse wurde darüber hinaus weiter erhöht und in regelmäßigen Abständen einem Expertengremium zur Diskussion und Verifizierung (Expertenworkshops) überlassen. Damit wurden auswertbare und relativ gesicherte Teilergebnisse an alle Projektteilnehmer zurückgegeben, die wiederum veränderte Zielsetzungen und Gestaltungs Korrekturen in den internen Prozessen vornahmen.

Die wissenschaftliche Begleitung benutzt vorrangig qualitative Untersuchungsmethoden,

- die auf bestmögliche Kommunikationen im Rahmen des Gesamtprojekts zielen und Lernprozesse in der Tätigkeit der Unterstützer auszulösen (teilnehmende Beobachtung, Interviews, Gruppendiskussionen, Expertenworkshop) und
- bezieht aktuelle Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen in zu unserer Untersuchungsthematik in Beziehung stehender Felder ein und greift selbst auf Elemente der Feld-, der Aktions- und Biografieforschung zurück.

Mit dem oben formulierten Ansatz wird ausdrücklich nicht ein speziell für Untersuchungszwecke aufgebautes „Experimentierfeld“ betrachtet, sondern versucht, in den überschaubaren Einheiten dreier sehr unterschiedlicher Teilprojekte (die sich wiederum aus einer Vielzahl kleinster Projekte zusammensetzen) Kompetenzerhalt und -entwicklung Älterer möglichst ganzheitlich zu erfassen, zu dokumentieren, in den Prozessen und Strukturen zu analysieren und Entwicklungen zu fördern, wenn möglich zu verallgemeinern und Transferprozesse einzuleiten.

### 6.3. Hauptaufgaben und Instrumente der Begleitforschung

Die wesentlichen **Aufgabenbereiche der Begleitforschung** betreffen:

- **Monitoring der laufenden projektinternen Prozesse** (laufende Beobachtung der Implementation der Aktivitäten in den Unternehmen, um im Umsetzungsprozess entstehende Probleme rechtzeitig zu erkennen und, am Gesamtansatz ausgerichtet, korrigierend eingreifen zu können) und der Kommunikationsprozesse an der Schnittstelle Beschäftigungsunternehmen / Region.  
Definition und Selektion der wichtigsten Indikatoren des Monitorings und Identifikation geeigneter Methoden und notwendiger weitgehend qualitativer Daten für den Nachweis von Wirkungen der nach den Zielstellungen der Modellprojekte durchgeführten Erprobungen.
- **Einzelfalluntersuchungen**  
**Verifizierung** des Modellansatzes sowie Ableiten von Schlussfolgerungen (Evaluation von Wirksamkeit und Reichweite der Aktivitäten, Falluntersuchungen) auch bzgl. Organisations- und Personalentwicklung in den Unternehmen;
- Aufbau der Instrumente für einen **Transfer** und verantwortliche Gestaltung des Komplexes der Informations-, Verbreitungs- und Transferaktivitäten in überregionaler Dimension (der schnelle und konsequente Transfer der Modellprojekterfahrungen, -ergebnisse und -

produkte wird als dringliche Notwendigkeit zur weiteren Professionalisierung des gesamten Praxisfelds angesehen, die heute bundesweit befristete Arbeitsplätze und Lernangebote für Ältere zur Verfügung stellen (lernförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen) und dabei Arbeitstätigkeiten mit Angeboten zur Kompetenzentwicklung, sozialer Beratung, individueller Stabilisierung und Integration verbinden.

Die Instrumente der Begleitforschung sind so gewählt, dass sie dem oben beschriebenen Handlungsforschungsansatz entsprechen. Insbesondere entsprechen sie dem Anliegen, dass die wissenschaftliche Begleitung und das Unterstützungsmanagement in den Teilvorhaben gemeinsam das Projekt entwickeln, eine bestehende Praxis weiterentwickeln, Erkenntnisse und Erfahrungen verifizieren (sichern) und politikfähig machen, als „Best Practice“ transferieren und zu Modellansätzen verdichten.

Erhebungsmethoden sind

- teilnehmende Beobachtungen in der Projektarbeit der verschiedenen Standorte und hinsichtlich der Arbeit des Unterstützungsmanagements
- leitfadengestützte Interviews mit Akteuren in den Regionen,
- Gruppendiskussionen vor Ort mit den – die Projektumsetzung gestaltenden - Älteren, dem Unterstützungsmanagement der Träger und lokalen und regionalen Akteuren (Bürgermeister, Arbeitsverwaltung, Mitglieder in Vereinen und Verbänden; Akteure in Vorhaben „Lernende Region“ u.a. und darüber hinaus kontinuierlich zwischen den Projektpartnern,
- Dokumentenanalyse und Prozessanalyse (beispielhaft sei auf Aufbau, Entwicklung und Einsatz des Instruments Intranet hingewiesen)

Einen besonderen Platz in der Instrumentenvielfalt der wissenschaftlichen Begleitung nahmen Expertenworkshops ein.

Sozusagen als offener Begleitkreis arbeitete eine Expertengruppe von ca. 20 Mitgliedern, zusammengesetzt

- erstens aus dem Akteurs- und Expertenumfeld der Projektpartner,
- zweitens Koordinatoren, Projektleiter und Begleiter aus der Projektarbeit im Programmbereich „Lernen im sozialen Umfeld“ des Forschungsträgers ABWF / QUEM
- drittens Koordinatoren, Projektleiter und Begleiter aus anderen Projekten, Aktionen und Aktivitäten (z.B. EQUAL-Vorhaben oder das nationale Programm EFI) sowie aus universitärer Forschung, die sich mit Fragen des demografischen Wandels, der Engagemententwicklung und der Integration Älterer in die Gesellschaft auseinandersetzen.

In vier eintägigen Expertenworkshops wurden Teilergebnisse des Projekts zu einzelprojektübergreifenden Fragestellungen zur Diskussion gestellt und ggf. verifiziert. Darüber hinaus wurde eine Vielzahl von Anregungen, Erfahrungen und Fragestellungen aufgegriffen, ausgewertet und in die Projektpraxis verändernd zurückgegeben.

Wir verweisen auf die Internetseite [www.qualifiziertes-engagement-aelterer](http://www.qualifiziertes-engagement-aelterer), wo zugeordnet zu den einzelnen Workshops, Zielsetzungen, Fragestellungen und Ergebnisprotokolle nachlesbar sind.

Schließlich sei auf ein wichtiges Transferinstrument hingewiesen. Die zweitägige Ergebnistagung des Projekts (ca. 50 Teilnehmer) mit Ergebnispräsentation, mit umfangreichem Erfahrungsaustausch und themengebundener Workshoparbeit in drei Arbeitskreisen. (siehe ebenfalls die Homepage des Projekts)

Ziel der Fachtagung war die Diskussion entwickelter Positionen und Argumentationen, ausgewählter Ergebnisse und Erfahrungen in diesem Themenfeld. Dazu trugen interessante Ansätze

vieler Partner bei. Insbesondere wurde erreicht, dass vorgestellte Beispiellösungen (im Sinne von „Best Practice“) transparent wurden und „Wellen schlugen“, d.h. Anregungen für Partner zu neuen Aktivitäten führten, damit „lebensbegleitendes Lernen“ Gelegenheiten hat, Realität zu werden.

#### **6.4. Schlüsselaktivitäten – Etappen – Indikatoren**

Die nachfolgenden Übersichten verdeutlichen die genannten Zusammenhänge:

## Übersicht: Schlüsselaktivitäten - Etappen - Indikatoren

Zielebene 1 Individuelle Bewältigung von Übergangssituationen derart, dass Integration in Arbeit und Gesellschaft dauerhaft erreicht werden kann (Individuelle Ebene)			
Schlüsselaktivitäten:	Schlüsseletappen:	Schlüsselindikatoren:	Wesentliche Ergebnisse:
1. Festlegung von Untersuchungsgrundlagen	Entwurf <b>Untersuchungsdesign</b> <b>Unterstützungsstruktur</b> Entwurf von Untersuchungsinstrumenten	<b>Felderschließung</b> und Gestaltungskonzepte als Teil der regionalen trägerspezifischen Um- setzung	Arbeitsplanungen der regionalen Akteure und der Begleitforschung
2. Teilnehmerakquise und Aufbau von Projekt- angeboten	° <b>Ideenfindung von Aufgabenfeldern</b> und Entwicklung von Tätigkeitsangeboten mit potenziellen Lernangeboten ° Individuelle Entscheidungen nach Be- rufs- und Lernbiografie und Interessenla- ge	Qualität der Gestaltung der Schnittstelle indivi- duelle Kompetenzentwicklung / Arbeitsangebot / Lerngelegenheiten	Verdeutlichen der Potenziale für selbst organisiertes Tätigwerden und Lernen - Identifikation: Arbeit in Pro- jekten/ Lernfeld
3. Analyse der Kompetenzen Älterer	Kompetenzinterview nach Eintritt in die Beschäftigung - kontinuierliche Kompe- tenzanalyse (als Prozess)	° individuelles <b>Bewusstmachen eigener Stär- ken und Kompetenzen</b> mit Unterstützung des Moderators ° Schaffen von Voraussetzungen im Kontext interessenbestimmter Tätigkeiten, Lerngele- genheiten zu schaffen und aufzugreifen	Aufnehmen des individuellen Zusam- menhangs von Alter, Tätigwerden und Lernen, sowie fachlichen, Me- thoden-, sozialen und personalen Kompetenzen, Verstärkung von Motivationen
4.			

<p>Entwicklung von Vorstellungen zur Projektgestaltung (individuell oder im Team) und schrittweise Umsetzung eines offenen Gestaltungsprozesses, Angebote für Lernen im sozialen Umfeld, Lerngelegenheiten, aus dem Verwertungszusammenhang heraus lokale Verzahnung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° trägerinterne Arbeitsberatungen und Workshops</li> <li>° Einzelberatungen zwischen Projektpartner und Koordination</li> <li>° 2- bis 3-monatliche Arbeitsberatungen aller Projektpartner und des Fachbereichs "Lernen im sozialen Umfeld"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Identifikation von Schwerpunktbereichen des Personalentwicklungsprozesses</li> <li>° Erreichte Teilzielstellungen insbesondere in den Schwerpunktbereichen</li> </ul>	<p>Schritte zur Zielerreichung festlegen, Festlegung von Teilzielen, Projektorganisation</p>
--	---	--	--

Schlüsselaktivitäten:	Schlüsseletappen:	Schlüsselindikatoren:	Wesentliche Ergebnisse:
-----------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------

<b>5.</b>			
<p>Analyse und Schlussfolgerungen für ein regionalspezifisches Leistungsmodell "Qualifiziertes Engagement Älterer"</p>	<p>Verallgemeinerungen in den Schwerpunktbereichen: <b>Interessen- und Kompetenzanalyse als Prozess; personenorientierte Weiterbildungs- und Integrationsplanung, Lernangebote in der Arbeitstätigkeit, Lernpotenziale von Arbeitsplätzen, Gestaltung von Zugängen zu Umfeld und Region, Anforderungsprofil von Unterstützern</b></p>	<p>Modellübertragung, Einführung von Qualitätsstrukturen, Sicherung der Rechtslage, Erfolgreicher Transfer,</p>	<p>Übertragung der modellhaften Entwicklungen auf das gesamte Feld arbeitsmarktlischer Dienstleister, Erfahrungsaustausch und Best Practice Angebote (vgl. Zielebenen 3 und 4)</p>

<b>Zielebene 2</b>			
<b>Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung ( Unterstützungsstrukturen und Unterstützungsmanagement) - Organisationsmodell arbeitsmarktpolitischer Dienstleister (Ebene der (inneren) Organisation)</b>			

<b>1.</b>			
<p>Ausgangsanalyse der Organisationsstrukturen der Partnerunternehmen DSA; Akademie 2. Lebenshälfte; Förderverein Eisleben</p>	<p>Arbeitsbesuche und Expertengespräche</p>	<p>Gruppendiskussionen, leitfadenunterstützte Interviews</p>	<p>Analyseergebnisse und Beurteilung der Tragfähigkeit nach innen und außen - Problemanalyse</p>
<b>2.</b>			
<p>Analyse und Entwicklung der Möglichkeiten und Bedingungen für wirksame Unterstützungsstrukturen</p>		<p>Transparenz der Leistungsprofilentwicklung der Unternehmen</p>	<p>Gestaltungs- und Organisationsmodell arbeitsmarktpolitischer Dienstleister unter der Prioritätensetzung der Ermöglichungsstrukturen für paralleles Tätigwerden, Lernen, Engagemententwicklung</p>

3.	Wahrnehmung der Verantwortung der Organisation als Unterstützer	° <b>Leitbildentwicklung</b> °Stabilisierung des Unternehmensklima °Analyse der Wirkungsfaktoren im Unternehmen	Leitbild und Qualitätsdiskussion, Abbau hierarchischer Strukturen, Gestaltung trägerinterner Lernkultur	Zusammenwirken von def. Werten, Normen und Einstellungen des Trägers, praktischem Verhalten des Managements, öffentliche Widerspiegelung
4.	Kompetenzprofil der Unterstützer		<b>Kompetenzanalyse der Unterstützer</b> , Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess	Handlungsempfehlungen, Einstellungsempfehlungen
<b>Zielebene 3</b> <b>Öffnung lokaler und regionaler Räume derart, dass Arbeiten, Lernen und Engagieren gesellschaftliche Anerkennung und Würdigung dadurch finden kann, dass der Wert für die Region unverzichtbar wird (regionale Ebene)</b>				
<b>Schlüsselaktivitäten:</b>		<b>Schlüsseletappen:</b>	<b>Schlüsselindikatoren:</b>	<b>Wesentliche Ergebnisse:</b>
1.	Einbindung der Kompetenzentwicklung in regionale Prozesse		Sensibilisierung der Öffentlichkeit, Recherchen in den Kommunen nach Angebotslücken und speziellen Interessen	Konkrete Betroffenheit von potenziellen Partnern erreichen, unverzichtbare Leistungen für die lokale/regionale Entwicklung, überregionale Öffentlichkeitsarbeit
2.	Regionale Unterstützungsstrukturen und Regionaltransfer	Aufbau regionaler Begleitkreise Zielsetzung der Arbeit der Begleitkreise, Arbeitsplanungen / Beratungsangebot Erfahrungsaustausch	Ständiger <b>Abgleich der trägerspezifischen Entwicklungen mit den Interessen der Region</b>	Protokolle, Arbeitspapiere, Vereinbarungen, persönliche Absprachen, Einbeziehung von Personen in Angebote bürgerschaftlichen Engagements
3.	Regionale Vernetzung als eigenständiges Lernfeld		Analyse regionaler Bedarfe, Entwicklung regional orientierten Handelns, Moderation zwischen verschiedenen Interessengruppen	Kompetenzentwicklungskonzepte für regionale/lokale Akteure, Kultur der Anerkennung und Würdigung, Bereitstellung relevanter Instrumente
<b>Zielebene 4</b> <b>Prozesssteuerung: Verifizierung - Entwicklung und Gestaltung eines überregionalen Transfers</b>				

1.	Spezifische regionale und überregionale Vernetzung der Projektpartner für Methoden- und Ergebnistransfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>° regionale Verzahnung auf der Ebene der einzelnen Gestaltungsprojekte</li> <li>° regionale Verzahnung auf der Ebene der Akteure</li> <li>° Einbindung in überregionale und europäische Aktivitäten</li> </ul>	Festlegung von gemeinsamen Zielsetzungen - Mitwirkung in regionalen Arbeitskreisen, Verzahnung von Projektaufgaben, Herbeiführen von Win-Win-Situationen	Protokolle und Dokumentationen, Präsentation auf Veranstaltungen, Pressearbeit, Internetpräsentation und virtuelle Vernetzung der Partner
----	--	---	--	---

	Schlüsselaktivitäten:	Schlüsseletappen:	Schlüsselindikatoren:	Wesentliche Ergebnisse:
2.	Sicherung der Erkenntnisse und Transfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Korrekturen von Zielstellungen und Gestaltungsabläufen, <b>Anpassung der Instrumente</b> im Ergebnis der einzelbetrieblichen Praxisphasen</li> <li>° <b>Verifizierung der Arbeitsergebnisse</b> durch Einbindung eines Expertenkreises</li> <li>° <b>Transfer der Arbeitsergebnisse</b> in andere Arbeitsbereiche und Regionen und unter einem weiterentwickelten Zielansatz (Verifizierung des erarbeiteten Modells im gesamten Praxisfeld)</li> </ul>	<p>teilnehmende Beobachtung; Gruppendiskussionen, leitfadenunterstützte Interviews</p> <p>halbjährlicher Expertenworkshop mit je ca. 20 TN</p> <p>2-tägige Ergebnistagung in Berlin (50 TN) : <b>Titel: Qualifiziertes Engagement Älterer</b></p>	<p>Analyse und Bewertung, Verifizierung der vorgestellten Ergebnisse - Neue Ideenansätze und Beispiele "Best Practice"</p> <p>Verlaufs- und Ergebnisdokumentation, ggf. Korrektur von Gestaltungspraxis</p> <p>Materialsammlung, Internetpräsentation Darstellung von Ergebnissen in einem Flyer</p>
3.	Nutzung der überregionalen Vernetzung von Beschäftigungsunternehmen in der bag arbeit	Operationalisierung und Erarbeitung relevanter Problemstellungen für die einzelbetrieblichen Untersuchungen (Modellentwicklung)		Planungsschritte von Kompetenzentwicklung und Coaching des Personals
4.	Entwicklung der Internetpräsenz	° Website <b>www.qualifiziertes-engagement-aelterer.de</b> als Informationsebene	Informationsmodell mit den Angeboten <b>Aktuell; Vorstellung des Projekts; Projektpartner; Veranstaltungen; Veröffentlichungen; Interessante Links; Kontakte</b>	Netzfregabe: Dezember 02

**Projektinterne Intranetlösung** als interne Arbeitsebene der Projektpartner zur Arbeitsebene des Projekts und als Podium Prozessgestaltung des Gesamtvorhabens für Expertendiskussion und Verifizierung

Entwicklung der medientechnischen Voraussetzungen für den Aufbau einer **Supportstruktur** Infrastruktur projekt- und entwicklungs- begleitender Unterstützung für das Feld arbeitsmarktlicher Dienstleister (überregionale Vernetzung)

## 7. Prozessbeschreibungen und Ergebnisse

Die Ergebnisdiskussion findet auf zwei Ebenen statt:

1. aus der Sicht des handlungsforschungsorientierten Begleitansatzes einzelprojektübergreifend entlang der Leitthemen des Vorhabens (Zusammenfassung und Verallgemeinerung von Bedingungen, Abläufen, Ergebnissen und Folgen der Ausprägung solcher Kompetenzen Älterer, die nachhaltig dem Erhalt und der Entwicklung der Innovationspotenziale dienen.
2. auf der Ebene der Gesamtprojektgestaltung und -bewertung und hinsichtlich der fortgeschriebenen Verwertbarkeit.

Dieser Hauptteil des Berichts weist in einem Punkt (7.1.) auf den grundsätzlichen Gestaltungsansatz von Lernen und Arbeiten in und im Umfeld von Beschäftigungsunternehmen hin. Die Schlüsselrolle der Motivation in der Gestaltung von Problemlösungsprozessen wird in 7.2. diskutiert.

Ergebnisse der Untersuchungen auf verschiedenen Prozessgestaltungsebenen entsprechend der Zielsetzungen des Projekts stellt Abschnitt 7.3. dar.

Die drei Teilberichte liefern u.a. –inhaltliche, lokale Zusammenhänge bezogen auf verschiedene Gestaltungsfelder. (Wir verweisen z.B. auf die komplexen Ausführungen zum Projekt „Schweinsburg Bornstedt“ – Teilbericht des Fördervereins Eisleben). Der vorliegende Bericht macht mit zwei Fallbeschreibungen das individuelle Erleben des Prozesses von Tätigwerden, Lernen und Engagieren innerhalb eines Projektes deutlich (7.4.)

Erkenntnisse zum Design von Unterstützungsleistungen diskutiert 7.5. und im Abschnitt 7.6. wird aus der Sicht einer der Zielsetzungen des Projekts, „Lernen im sozialen Umfeld“ politikfähig zu machen, Transfer und Öffentlichkeitsarbeit in diesen Zusammenhang gestellt.

### 7.1. Arbeiten und Lernen in Projekten

Typisch für die Arbeit in Beschäftigungsunternehmen ist eine projektorientierte und projektfINANZIerte Arbeitsweise. In den drei an der Untersuchung beteiligten Unternehmen richtete sich das Unterstützungsmanagement der Organisationen auf Projektarbeit. (z.B. sind im Rahmen Umsetzung des Förderansatzes TAURIS durch die DSA mehr als 1000 solcher Projekte initiiert worden.)

**Projekte werden dabei verstanden als überschaubare Aufgaben mit spezifischen Merkmalen wie Zielorientierung, Begrenzung hinsichtlich Inhalt, Zeit, Ressourcen u.a., hoher Komplexität, Eigenständigkeit und Innovationscharakter sowie relativer Offenheit in dem Weg der Umsetzung und Problemlösung. Insbesondere beinhaltet Projektarbeit und ihre professionelle Unterstützung Potenziale für den selbstbestimmten Aufbau neuer sozialer Beziehungen.**

**Die Arbeit in Projekten stellt** für die meisten älteren Erwerbslosen bereits **grundsätzlich ein Lernfeld** dar, mit dem sie in Ihrer Berufsbiografie bisher wenig oder nicht konfrontiert waren.

Die besondere Anforderung, die aus Projekten erwächst, ist die komplexe Bearbeitung und Lösung der Projektaufgabe in eigenständiger Verantwortung des Mitarbeiters oder des Teams. Das reicht von der konzeptionellen Unterersetzung (Bestimmen der inhaltlichen Schwerpunkte, Vorgehensweisen (Methoden), vorgesehene Partner, Zeitstruktur) bis zur PR-Arbeit, Abrechnung und Dokumentation. Es ergeben sich aus der Projektrealisierung Lerngelegenheiten derart, dass implizites Lernen und reflektives Erfahrungslernen zusammengeführt werden, wobei individuell die Bedeutung fachlicher Kompetenzen zugunsten von Selbstlernkompetenz, kommunikativer Kompetenz und Teamfähigkeit verändert.

Die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Projektarbeit im Tätigkeitsprozess kann dabei zu veränderten Haltungen und Arbeitsweisen führen, die gleichermaßen bei möglicher neuer Erwerbsarbeit in der regionalen Wirtschaft, im kommunalen und ehrenamtlichen Tätigkeitsbereich und für lebenslange Bildungsarbeit von Bedeutung sind. Hier gewonnene Erfahrungen können dem Einzelnen helfen, Übergänge in neue Aufgabenfelder besser zu meistern und auch eigene Vorhaben (die eigene Lebensführung) selbstbestimmter zu managen.

Ein Vorzug der Projektarbeit liegt auch darin, dass sie durch ihre Komplexität und Praxisnähe einerseits ermöglicht, vorhandene Kompetenzen der Mitarbeiter unter neuer Sicht einzubeziehen, und andererseits immer den Einsatz neuer bzw. weiterentwickelter Kompetenzen erfordert. Günstig ist ebenfalls, dass ihre Merkmale eng mit den Phasen des Lernprozesses in seiner Ziel – Inhalt – Methode – Relation verknüpft werden können. Sie sind überschaubar, abrechenbar und in einzelnen Etappen planbar.

Ein Lernen in Projekten entspricht weitgehend den Anforderungen der Erwachsenenendidaktik wie Lebensweltbezug, Verwertbarkeit, die mögliche individuelle Bestimmung von Lernweg und Lerntempo sowie die bewusste Verknüpfung vorhandener Kompetenzen mit neuen bei der Lösung praktischer Aufgaben.

**Die bewusste Auseinandersetzung mit der Methodik von Projektarbeit am Beispiel des ausgewählten Projekts ist ein Lernangebot, dass nachhaltig zu veränderten Haltungen und Arbeitsweisen führen kann.**

Inwieweit jedoch die Projektaufgaben tatsächlich zu **Lerngelegenheiten** für die beschäftigten Älteren werden, hängt sowohl von der Gestaltung des Projektes und von der Erschließung der Lernpotenziale durch den Mitarbeiter als auch von der Gestaltung der Unterstützungsprozesse ab.

## 7.2. Problemlösungsprozess und Motivation

Die Analyse der Projektvorhaben im Laufe ihrer Entwicklung zeigt deutliche Unterschiede auf. Eine **Schlüsselrolle** bei der Auslösung von Lernprozessen in der Projektarbeit spielt die **Motivation**.

Wenn es gelingt, eine Arbeitsaufgabe als Problemlösungsprozess zu organisieren und so zu gestalten, dass Interesse bis hin zur Identifikation entwickelt werden kann, werden auch die Lernprozesse erfolgreich werden. Aus der Analyse erfolgreicher Projekte kristallisieren sich folgende Bedingungen für die Entwicklung hoher Motivation heraus:

**Motivation** entsteht oder wird auf einem hohen Stand gehalten vor allem dann,

- wenn an Interessen und Wünsche des Mitarbeiters angeknüpft wird
- wenn das individuelle Wissen und Können des Mitarbeiters bei der Projektaufgabe gefragt ist und er sich mit seinen Stärken einbringen kann, wenn er eigene Kompetenzen erlebt,
- wenn er Freiräume für eigene Gestaltungsmöglichkeiten erfährt
- wenn ein praktischer Nutzen für andere Menschen, für die Kommune, die Region o. Ä. in dem Projekt gesehen wird und erfahrbar eintritt
- wenn Interesse und Bedarf von außen sichtbar ist (Nachfrage, Anerkennung (etwa in einem Pressebeitrag), Einladung zu Partnern, in Gremien, Wertschätzung durch Kommune) und
- wenn Erfolgsmöglichkeiten zu erwarten sind.

Z.B. wurden in der Akademie „2. Lebenshälfte“ gute Erfahrungen damit gesammelt, bei der Entwicklung der Projektideen bewusst an die spezifische Lebenssituation und an Kompetenzen

und Fähigkeiten Älterer anzuknüpfen und in der Umsetzung auch in Bereichen tätig zu werden, die mit dem eigenen Altern und dem Altern der Gesellschaft zu tun haben. (z.B. „Orientierung älterer Arbeitsloser“; Kontaktstellen für Ältere“; „Alter engagiert sich für Zukunft“). Mitarbeiter betonen häufig, dass ihnen die Arbeit mit und für ältere Menschen Spaß macht. Sie haben teilweise ähnliche Sorgen und Erfahrungen, können Verständnis entwickeln und finden leicht Zugang. Spaß und Wohlbefinden in der Tätigkeit erweisen sich als eine grundsätzliche Bedingung für Engagement.

Hinsichtlich der Gestaltung von Tätigkeits- und Lernprozessen im sozialen Umfeld geht es um die Organisation von eigenem „Erleben“ (Vgl. STRAKA<sup>10</sup>)

D.h. die in die Prozessgestaltung eingebundenen Lerngelegenheiten werden, dann angenommen,

- wenn eigene Stärken im Tätigkeitsprozess bewusst und gleichzeitig Aktivitäten ausgelöst werden, zur erfolgreichen und wirksamen Lösung der Aufgabe / des Problems einzubringende Stärken und Kompetenzen (selbstorganisiert) weiter auszuprägen und praktischen Nutzen zu erfahren (**Kompetenzerleben**)
- wenn im Problemlösungsprozess (in der Projektarbeit) individuell und/oder im Team genügend Handlungsspielräume bestehen (**Autonomieerleben**)
- wenn individuell im Projektteam, hinsichtlich erfahrener Hilfe und Unterstützung und durch deutliches Interesse und Bedarf von außen Anerkennung und Wertschätzung erlebt werden (**erlebte soziale Einbindung**).

### 7.3. Schlüsselprozesse – Gestaltungsebenen

Die Gestaltung der Übergänge älterer Erwerbsloser ist durch Schlüsselprozesse gekennzeichnet, die gerichtet sind

- auf die individuelle Bewältigung von Übergangssituationen derart, dass Integration in Arbeit und Gesellschaft (dauerhaft) erreicht werden kann,
- auf die Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung (durch Unterstützungsstrukturen und Unterstützungsmanagement) dafür, dass Gelegenheiten für die Herausbildung von Gestaltungskompetenz in wechselnden Arbeits- und Lebenssituationen eines aktives Alters ergriffen werden können
- auf die Öffnung lokaler und regionaler Räume derart, dass Arbeiten, Lernen und Engagieren gesellschaftliche Anerkennung und Würdigung dadurch finden kann, dass der Wert für die Region unverzichtbar wird.

Damit konzentriert und realisiert sich die Beobachtung, Gestaltung und Bewertung auf drei Handlungsebenen:

- die **individuelle Ebene**, auf der personenorientiert die Voraussetzungen für die Auslösung von (weitgehend selbstbestimmten) Aktivitäten und Lernprozesse beurteilt und geschaffen werden, Lernprozesse in der Tätigkeit unter Nutzung vorhandener Kompetenzen ausgelöst und entwickelnd gestaltet werden;

---

<sup>10</sup> STRAKA, G.A.: Lernen unter informellen Bedingungen. In: Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 15-70

- die **Ebene der (inneren) Organisation** von Dienstleistern, auf der die Möglichkeiten und Bedingungen für anzubietende Unterstützungsstrukturen analysiert und entwickelt sowie die Leistungsprofilentwicklung (Kompetenzentwicklung) des Unternehmens verdeutlicht und transparent gemacht werden kann;
- die **regionale Ebene**, auf der die spezifischen Bedingungen, Möglichkeiten und Besonderheiten der Region in ihren Auswirkungen auf individuelle Angebote und Unterstützungsstrukturen betrachtet und abgestimmt sowie permanent mit den Leistungsangeboten der Region (öffentliche Institutionen, regionale Unternehmen und 3. System-Organisationen) vernetzt werden kann. Letzteres soll einschliessen, zur Beförderung der Entwicklung eines regionalen Milieus veränderter Arbeits- und Lernkultur beizutragen.

Den Hintergrund für die nachfolgenden Darlegungen bilden die Diskussionen und Verifizierungen von Teilerkenntnissen und Projekterfahrungen auf den durchgeführten Expertenworkshops, deren Thematik und Fragestellungen jeweils auch den unterschiedlichen Gestaltungsebenen zugeordnet wurden.

Die vier Workshops setzten sich auseinander

- mit den personenbezogenen Voraussetzungen und Herangehensweisen der Erfassung, Wertung und Stärkung vorhandener Kompetenzen
- mit dem Kompetenzprofil der Unterstützer solcher Prozesse
- mit den Unterstützungsstrukturen und
- mit der Ausgestaltung der Schnittstelle in Richtung Angebote zur Lösung kommunalpolitischer Aufgabenstellungen und in dem Gestaltungsprozess zur Kompetenzentwicklung von lokalen Akteuren und Kommunen für die Entwicklung einer zukunftsfähigen Lerninfrastruktur in der Region

Hinsichtlich Konzipierung; Diskussionsverlauf; Materialien und Ergebnisdokumentationen verweisen wir auf [www.qualifiziertes-engagement-aelterer.de](http://www.qualifiziertes-engagement-aelterer.de)

### 7.3.1. Individuelle Ebene

**Kompetenz ist hochindividualisiert** und mit komplexen Entwicklungen im Lebensverlauf verbunden. Sie wird durch motivationale Zusammenhänge gesteuert und durch die Bedingungen und Chancen diese einzubringen. Diese These bestimmt Ansatz und Verlauf von Kompetenzentwicklungsprozessen älterer Erwerbsloser und deren Unterstützung in Beschäftigungsprojekten.

Als Schlüssel für eine angebotsorientierte, unterstützende und vorsichtig steuernde Fallarbeit haben sich Vorgehensweisen zur Analyse der Kompetenzen Älterer erwiesen.

Die Kompetenzanalyse als Untersuchungsmethode und -instrument war tragender Bestandteil in den drei Teilprojekten. Sie wurde nicht nur als Momentaufnahme „Kompetenzinterview“ in der Phase des Einstiegs in ein Projekt verstanden, sondern als permanenter Prozess der begleiteten Analyse der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung durch kontinuierliche Beobachtung des jeweiligen Projektgestaltungsprozesses, durch Hinterfragen und weiteren individuellen und Gruppen-Gesprächen.

Auf der Basis von eigenen Gesprächsleitfäden und im Abgleich mit Anforderungen aus und Ablaufprozessen von Projekten (Projektanalyse) gestalteten die drei Unternehmen ihre Untersuchungen spezifisch, sachangemessen und situationsbedingt handhabbar.

Es sei darauf aufmerksam zu machen, dass nicht das Instrument selbst im Mittelpunkt der Untersuchungen stand, sondern die ausgewählten Informationen über vorhandene und entwickelbare Kompetenzen in Zusammenhang mit den Tätigkeits- und Lernangeboten.

#### Der Zusammenhang von Berufs- und Lernbiografie

Die Themen waren Lern- und Berufsbiografie; der individuelle Zusammenhang von Alter, Tätigwerden und Lernen, die Entwicklung von Kompetenzen (fachliche, methodische, soziale und personale).

Die Akademie „2. Lebenshälfte“ hat sich in besonderem Maße diesem Teil der Untersuchungen angenommen. Wir verweisen an dieser Stelle auf die ausführliche Ergebnisdarstellung in dem entsprechenden Teilbericht.

Übergreifende Erkenntnisse:

- Gemeinsame ostdeutsche Generationserfahrungen und die von allen erlebte Situation Arbeitslosigkeit prägen allgemeine Einstellungen, Kompetenzen und Persönlichkeitsdispositionen älterer Arbeitsloser. Die differenzierten individuellen Lern- und Berufsbiografien haben jedoch vielfältige spezifische berufliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen hervorgebracht, die für den Einzelnen sehr bedeutsam sind.
- Lernen in der Arbeit ist für Ältere, die in der Regel über eine Ausbildung und langjährige Berufspraxis verfügen, eine „Normalität“, die nicht als Lernen wahrgenommen wird. Lernen wird im Sprachgebrauch (und Verständnis) gleichgesetzt mit organisierten Lernformen oder Selbststudium. In der Arbeit erworbene Kompetenzen, die über Ausbildungs- und Qualifikationsnachweise hinausgehen, werden selten als besondere Stärke wahrgenommen.
- Die Lernfähigkeit des Einzelnen und seine Wechselwirkung mit Altersaspekten ist sehr differenziert und hängt in erster Linie von der individuellen Lernbiografie ab. Je mehr jemand in seinem Leben kontinuierlich und bewusst gelernt hat, umso interessierter ist er an weiterführendem Lernen.
- Im Bewusstsein der Akteure gibt es, unabhängig davon, welche ihrer eigenen Lebensphasen betrachtet werden, einen notwendigen Zusammenhang von Arbeit und Lernen. Die Erkenntnis ist auf dieser Ebene der Betrachtung unabhängig von bestimmten Lernformen.

- In jeder Berufsbiografie gibt es eine Einheit von formalem und informellem Lernen, die zeitlich versetzt oder gleichzeitig realisiert wurde. Der hohe Anteil formaler Lernformen während der Berufstätigkeit wird aber so nicht reflektiert. Formale Lernabschnitte, die berufsbezogen stattfanden, werden als Lernen in der Arbeit verstanden.
- Arbeit als hauptsächlicher Lebensinhalt, der verinnerlichte Zusammenhang von Arbeit und Lernen und die Beherrschung von formellen und informellen Lernformen sind eine Voraussetzung für Übergänge in neue Tätigkeiten, in Projekte, ins Ehrenamt.

### Der Zusammenhang von Alter und Lernen

Als bedeutsam hinsichtlich Motivation und Projektbewältigung erwiesen sich Fragestellungen, die sich auf die Zusammenhänge von Älterwerden und den Erwerb neuen Wissens und neuer Fähigkeiten bzw. Älterwerden und die Einstellung zum Lernen bezogen.

Übergreifende Erkenntnisse:

- Es gibt eine grundsätzlich positive Einstellung zum Lernen als Älterer, wenn Lernen in einem Tätigkeitszusammenhang steht und wenn die Frage des Verwertungszusammenhangs beantwortet ist.
- Altersabhängige Einschränkungen beim Lernen werden nicht als Hindernisse wahrgenommen. Die lebenslange Erfahrung mit sich selbst beim Lernen, erworbene Grundstrukturen und Techniken des Lernens ergeben im Allgemeinen eine grundsätzliche Sicherheit, neue Lerninhalte und -prozesse bewältigen zu können.
- Persönlich wahrgenommene Einschränkungen, der Lerntyp sowie altersunabhängige Faktoren wie spezielle Begabungen/Talente und Aversionen sollten bei der gemeinsamen Planung von Lernprozessen im Projekt beachtet werden.

### Kompetenzen Älterer

„Mit Kompetenzbegriffen produktiv-praktisch umzugehen, erfordert zum einen deren Sinngehalt definitorisch zu umreißen und zum anderen Bestimmungsmethoden anzugeben, wie man sie verifizieren kann.“ (ERPENBECK, J.; HEYSE, V.<sup>11</sup>)

In der realisierten Praxis begrenzte sich der Zugang zu individuell vorhandenen Kompetenzen als Voraussetzung für das Schaffen von Gelegenheiten selbst organisierten Lernens (und damit der Kompetenzentwicklung) und ihrer Unterstützung auf

- direkte Aussagen der Mitarbeiter zu ihren Kompetenzen (verbunden mit der Problematik der Widerspiegelung der subjektiven Interpretation sowie eigene Interessen, Stärken und Kompetenzen nicht zu kennen oder nicht relevant zu wichten)
- offene Gespräche – Beurteilung von retrospektiv beschriebenen Berufs-, Lebens- und Entscheidungssituationen und ihrer individuellen Bewältigung (verbunden mit der Problematik der Ungeübtheit des Unterstützungsmanagements und daraus resultierender „Fehlinterpretationen“)
- das erlebte Handlungsspektrum im Rahmen der unterstützten Selbstorganisation von Projektarbeit.

Hinsichtlich der „Interviewten“ ist auch zu berücksichtigen, dass zunächst einmal den älteren Erwerbslosen der Zugang (Sinngehalt) zur Begrifflichkeit „Kompetenz“ - in seinen Unterschei-

---

<sup>11</sup> ERPENBECK, J.; HEYSE, V.: EBENDA

dungen nach Fach-, Methoden-, Sozial- und Individualkompetenzen - und strukturiertes Nachdenken ermöglicht werden muss.

### Übergreifende Erkenntnisse:

- Die Aussagen zum eigenen Kompetenzbereich machen deutlich, dass die Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen in der Lage sind, aus der Gesamtheit ihrer Lern- und Berufsbiografie, ihrer erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihrer Anlagen und Talente Kompetenzen zu kristallisieren, sie nach Gegenstandsbereichen – fachlich, methodisch, sozial, personal – zu strukturieren und unterschiedliches Abstraktionsvermögen vorausgesetzt, in Zusammenhängen darzustellen.
- Die Erfahrungen zeigen, dass ungeachtet der individuellen Prägung jedes Mitarbeiters einige allgemeine Aussagen zu den Kompetenzen der Zielgruppe der aktiven älteren Arbeitslosen möglich sind, da Generationserfahrungen und die Situation Arbeitslosigkeit für alle prägend waren:

Die Zielgruppe verfügt über stabile fachliche Kompetenzen aus einem oder mehreren Berufsbereichen, denen sich die Betreffenden meist sehr sicher sind, die sie im Arbeitsprozess weiterentwickelt und aktualisiert haben und auf die sie stolz sind. Fachliche Kompetenzen werden in der Regel zuerst und als für sie wesentliche Kompetenzen widergespiegelt und in Beziehung zu vorliegenden Abschlüssen und Zeugnissen gesetzt.

Die Betreffenden spiegeln ihre Lernkompetenzen klar wider. Jeder verfügt über individuell bewusste Strategien zum Lernen und ist in der Lage, diese darzustellen. Das ist für ihn meist eine immer wieder bestätigte Selbsterfahrung, die er gezielt anwenden kann. Auffällig waren in vielen Biografien die fest verinnerlichteten Problemlösungskompetenzen, die vor allem trainiert wurden durch ständig neue Herausforderungen.

Allerdings werden sie meist als selbstverständlich und nicht als besondere Kompetenz oder Stärke empfunden. Die Ausprägung von Vermittlungskompetenzen und die Darstellungsfähigkeit ist besonders abhängig von bisherigen Anforderungen und Gelegenheiten. Die sozialen Kompetenzen sind nach den beruflichen für die meisten wesentlich für die Selbstbeschreibung. In der Regel schätzen sich alle als sozial orientiert ein und können das durch die Beschreibung von Handlungen untersetzen. Es gibt Übereinstimmungen bei den meisten hinsichtlich ihrer Grundpositionen und des reflektierten sozialen Verhaltens. Diese Kompetenzen werden mit Stolz und als besonderer Wert der eigenen Persönlichkeit dargestellt.

- Die Offenlegung von Kompetenzen hat zwei entscheidende Ergebnisse erbracht:
  1. Für die älteren Erwerbslosen ist mit der Anforderung über eigene Lern-, Arbeits- und Lebenserfahrungen, entwickelte Stärken und Kompetenzen, über die eigene Berufs- und Lebensgestaltung „moderiert“ nachzudenken, eine neue Bewährungssituation entstanden. Sie erhalten die Möglichkeit, ihre Persönlichkeit weit über lern- und berufsbiografische Fakten hinaus darzustellen. Die erfahrene Offenheit verweist auf dieses Bedürfnis.
 

Die Ausführlichkeit der Darstellung eigener Kompetenzen versteht sich auch als ein Angebot an den „Arbeitgeber“. Die Älteren wollen sich mit der Gesamtheit ihrer Kompetenzen in neue Aufgabenstellungen einbringen.

Das Bewusstmachen eigener Kompetenzen mit Unterstützung des Moderators in der Anfangsphase und das Verdeutlichen von Kompetenzentwicklungen in der projektorientierten Arbeit (und nicht das vordergründige Aufzeigen von Defiziten) stärkt das Selbstbewusstsein und sichert dauerhaft eine hohe Motivation für Tätigwerden und Lernen in neuen Formen von Arbeit.

2. Für das Unterstützungsmanagement sind die wesentlichen Voraussetzungen gegeben, im spezifischen Kontext interessenbestimmter Tätigkeiten Lerngelegenheiten zu schaffen, informelles Lernen am Lernort „soziales Umfeld“ individuell zu unterstützen und bewusst werden zu lassen und im Abgleich mit lokalen/regionalen Bedarfen zu steuern. Die Unterstützer erbringen dabei eine personenorientierte Dienstleistung.

### Tätigwerden und Lernen im sozialen Umfeld

Auf der Grundlage individuell vorhandener und verdeutlichter fachlicher, methodischer, sozialer und personaler Kompetenzen ist der nächste Schritt das „in Beziehung bringen“ zu dem ausgewählten Projekt.

D.h. es ist zu analysieren:

- **welche** besonderen oder spezifischen **Kompetenzen ins Projekt eingebracht werden** und wie die Projektmitarbeiter in der Lage sind, ihre Kompetenzen zum Projekt in Beziehung zu setzen,
- wie die **Erarbeitung** des Lernhaltigen / **der Lernfelder** des Projekts / der Arbeitsaufgabe erfolgt,
- welche **Bedingungen für erfolgreiches Lernen** vorhanden sein müssen
- und **welche Kompetenzentwicklung** / Lernerfolge letztlich **erreicht wird**.

### Kompetenznutzung im Projekt in der Arbeitstätigkeit

Der Zugang zu den Projekten war sowohl innerhalb der einzelnen Träger als auch trägerübergreifend unterschiedlich:

Die meisten Mitarbeiter, die beispielsweise im Förderverein Eisleben und in der Akademie „2. Lebenshälfte“ eine Tätigkeit aufnehmen, sind vom Arbeitsamt zugewiesen und treffen auf Projekte, deren Themen und wesentliche Inhalte bereits feststehen.

In der Regel hatten sie bei Informations- bzw. Vorstellungsgesprächen die Möglichkeit, sich mit Anliegen und Inhalt des Projektes vertraut zu machen und eine Beziehung zu vorhandenen eigenen Kompetenzen und Interessen herzustellen. Das Interesse, als älterer Erwerbsloser wieder tätig sein zu können, ist oft das Hauptmotiv und überlagert zunächst inhaltliche Fragen. Andere Bewerber sind jedoch auch deutlich an den konkreten Arbeitsaufgaben und dem Verantwortungsbereich interessiert, um selbst einzuschätzen und zu entscheiden, ob diese Tätigkeit ihren Intentionen entspricht.

Die Zugänge in TAURIS sind dahingehend anders, dass (entsprechend des beschriebenen „Marktplatz der Möglichkeiten“) ein Projektpool – eingebracht durch eine Vielzahl von Trägern einer Region – aufgebaut ist, und der Interessierte eine freie Entscheidung hat (lokale Nähe; fachliche Inhalte, persönlich sichtbarer Nutzen; Bekanntheitsgrad des Trägers, Trägerstruktur oder auch persönliche Empfehlung von Freunden, Verwandten, ehemaligen Kollegen). Der potenzielle Teilnehmer an TAURIS kann aber auch seine persönlichen Vorstellungen und konzeptionellen Überlegungen für ein Projekt einbringen, dann ist eine inhaltliche Entscheidung bereits gefallen, und ggf. Unterstützung bei der Einbindung in eine Trägerstruktur einfordern.

Das erste Vertrautmachen mit Zielen und Inhalten des Projekts bringt als Entscheidungsgrundlage die Realisierung der dabei erwarteten Arbeitstätigkeiten in den Blick aber noch kein differenziertes Nachdenken über eigene Kompetenzen und ihre Weiterentwicklung in Bezug zum Projekt.

Ältere Erwerbslose entscheiden sich einerseits für Aufgaben und Projekte, wo sie höchstmögliche Fachlichkeit ihrer bisherigen Berufs- und Lebensgestaltung einbringen können oder entwickeln den Wunsch, sehr persönlich interessenbestimmt etwas „gänzlich anderes“ zu machen. Dieser Wunsch resultiert oft aus den erlebten Zwängen und der fehlenden Spielräume ihrer konkreten Erwerbsarbeit.

Alle potenziellen Projektmitarbeiter wissen, dass sie Neues bewältigen müssen, bauen aber auf die in ihnen verknüpfte Gesamtheit von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen, ihre für sich nicht besonders spezifizierte Kompetenz als Persönlichkeit. Das pragmatisch – handlungsorientierte Denken mit dem verinnerlichten Zusammenhang von Arbeit und Lernen steht im Mittelpunkt der Entscheidung für den Eintritt in Projekte, verknüpft mit der Gewissheit oder Hoffnung, in einem angenehmen Arbeitsklima auch diese neue Anforderungen zu meistern und eventuell individuell erkannten Lernbedarf umsetzen zu können (z.B. Computerarbeit). Dabei werden in der Regel der komplexe Charakter der Projektarbeit und das hohe Maß an Eigenverantwortung so nicht gesehen, weil Erfahrungen auf diesem Gebiet fehlen.

In der Kompetenzanalyse gilt es herauszufinden, welche Kompetenzen in das Projekt eingebracht werden können, welche erweitert oder neu erworben werden müssen, was speziell gelernt werden muss oder kann und inwiefern das Projekt dazu beitragen kann, eigene Fähigkeiten zu erhalten und/oder zu erweitern.

Die Antworten auf die Fragen widerspiegeln ein erstes In-Beziehung-Setzen eigener Kompetenzen zum Projekt. Manches wird erst durch geschickte Fragestellungen des „Interviewers“, durch das Öffnen des Gesprächspartners „herausgekitzelt“, weil vieles nicht als wichtige Kompetenz und Stärke wahrgenommen wird oder durch Bescheidenheit nicht in den Mittelpunkt gerückt werden soll. Wir weisen an dieser Stelle darauf hin, dass der „Interviewer“ selbst komplexe personale, methodische und soziale Kompetenzen einbringen muss und relevante Instrumente zur Verfügung haben, um aus Entäußerungen (z.B. bzgl. bestimmter Entscheidungen im Biografieverlauf) auf vorhandene Stärken und Kompetenzen zu schließen.

Verinnerlicht wird auch, dass es sich in der Projektarbeit in Phasen um die Gestaltung eines Problemlösungsprozesses handelt, mit im Prozess entstehenden Entscheidungssituationen, die nicht vorab zu erkennen sind, die aber aus dem Prozess heraus zu korrigierten Teilzielsetzungen, neuen Lernanforderungen im Tätigkeitsprozess und ihrer Bewältigung (zum Teil nicht in bewussten Lernprozessen) führt. Die nachträgliche Aufarbeitung solcher Entscheidungssituationen, der konkreten Entscheidung und daraus resultierende Konsequenzen verdeutlichen entwickelte Kompetenzen und stärken Motivation, Problemlösefähigkeit und Selbstbewusstsein.

### Erarbeitung der Lerninhalte

Die Erarbeitung der Lerninhalte erfolgt zu Beginn des Projekts und permanent im Prozessverlauf. Es gibt drei Wege, die Lerninhalte, Ziele der Kompetenzentwicklung und Methoden zu bestimmen:

- das Erkennen durch den Mitarbeiter selbst unter der Voraussetzung, dass er weitgehend mit den Projektzielen und -inhalten vertraut ist
- das Erfassen notwendiger Kompetenzentwicklung und ihr zugrunde liegender Lerninhalte durch Gespräche aufgrund der vorher nachgewiesenen Kompetenzen des Mitarbeiters
- die gemeinsame Erarbeitung notwendiger Kompetenzentwicklung und der Lerninhalte durch Interviewten und Interviewer während des Kompetenzinterviews und, sofern weiterhin notwendig, in der ersten Hälfte der Laufzeit des Projekts.

Die intensive Beschäftigung mit der notwendigen Kompetenzentwicklung und den Lerninhalten erbringt gleichzeitig ein tieferes Eindringen des Mitarbeiters in Projektziele und -inhalte während des Gesprächs.

Verallgemeinerungen zu den zu entwickelnden Kompetenzen und den entsprechenden Lerninhalten sind nur begrenzt möglich. Es lassen sich aber einige Schwerpunkte herausfiltern, die allgemeine Bedarfe darstellen, die quantitativ am häufigsten auftreten. Sie basieren vor allem auf der Komplexität der Projektarbeit unter der einheitlichen Zielstellung der Träger und der dabei zu realisierenden vergleichbaren Tätigkeiten.

Das Management hat sich in Bezug auf die Organisation der Unterstützer-Tätigkeit und der Formen des informellen und formalen Lernens auf diese Schwerpunkte eingestellt:

- Perfektionierung und Neuerwerb der Beherrschung von PC-Programmen; fachliche Arbeit mittels Internet
- Methoden und Techniken der Präsentation und der Öffentlichkeitsarbeit, einschließlich Werbung
- Kenntnis von bei der Arbeit im Projekt zu beachtenden Gesetzen und Richtlinien
- Kenntnis der Fördermittel-Struktur und ihrer Inhalte bezogen auf Ältere
- Methoden der Projektentwicklung und Projektarbeit
- Erschließen des Gesamtproblems Ältere in der Gesellschaft, Ältere im sozialen Umfeld
- Darüber hinaus erwerben fast alle Mitarbeiter hinsichtlich der fachlichen Inhalte des Projekts neue Kompetenzen.

Das Erschließen von Lerninhalten und das Bewusstwerden von notwendigen Kompetenzentwicklungen erfolgt während der Projektlaufzeit über zwei Wege:

- die Erkenntnis von Lernbedarfen durch die Mitarbeiter selbst auf dem Weg der Erschließung des Projektinhalts und des informellen Lernens
- durch Erkenntnis des Unterstützers bei der Begleitung der Mitarbeiter und der Wahrnehmung seiner Verantwortung für die Projektumsetzung.

Die Mitarbeiter sind während der Projektlaufzeit in der Regel in der Lage, Bedarfe zu erkennen, Lerninhalte zu formulieren und bevorzugte Lernformen anzugeben.

Bezogen auf die fachlichen Inhalte der Projekte und die Notwendigkeit des Erwerbs fachlicher Kompetenzen ist eine Einschränkung feststellbar:

Für die Mitarbeiter ist die Erschließung der fachlichen Inhalte des Projekts logischerweise selbstverständliche Voraussetzung für dessen Realisierung. Bei der kontinuierlichen Beschäftigung mit den Inhalten wird das Nachdenken über Wissenserwerb zu inhaltlichen Schwerpunkten mittels bestimmter Lernformen (Besuch von Kursen, Lehrgängen, speziellen Vorlesungen auch extern) vernachlässigt. Es wäre interessant, über solche Prozesse stärker in die wechselseitige Bedingtheit formellen und informellen Lernens bei älteren, arbeits- und lebenserfahrenen Personen nachzudenken. Hier haben Unterstützer und Management eine besondere Verantwortung bei der Führung der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung bzw. Neuerwerb ihrer Kompetenzen.

### Fördernde und hemmende Bedingungen im Lernprozess

Die in die Gesamtuntersuchung bei der DSA, Akademie „2. Lebenshälfte“ und Förderverein Eisleben einbezogenen Älteren betonen als wichtige Grundlage ihrer Kompetenzentwicklung das allgemein gute soziale Klima bei den Trägern, die Aufgeschlossenheit des Managements, der fachlichen Anleiter, Unterstützer und anderen Mitarbeiter, das Fragen-Können und ein allgemeines Vertrauensverhältnis untereinander, dass es ermöglicht, auch Probleme, die über die Aufgabenstellung hinausgehen, nicht zu tabuisieren. Unter dieser allgemeinen Sicht wird vor allem auf die soziale, die methodische und die personale Kompetenz des Trägers verwiesen.

## Kompetenzentwicklung./ Lernerfolge

Alle Mitarbeiter, unabhängig davon, ob ihre früher erworbenen fachlichen Kompetenzen mit dem Projektinhalt gut, teilweise oder nicht übereinstimmen, setzen ihre methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen dafür ein, vorhandene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten in neuen Zusammenhängen zu erproben und zu nutzen. Es ist in jedem Fall ein Zuwachs an Anwendungserfahrung. Die individuelle Gesamtheit der nachfolgend als wesentlich erkannten Kompetenzen in unseren Projekten bestimmt die individuelle Handlungsfähigkeit.

Der nachfolgend erarbeitete Katalog beruht auf Untersuchungen der Akademie „2. Lebenshälfte“ und ist durch die Projektpartner verifiziert worden.

Von der Bedeutung und Häufigkeit her, kann man folgende Kompetenzen als **weiterentwickelt** und von einzelprojektübergreifender Relevanz herauskristallisieren:

### ***Fachliche Kompetenzen***

in den Projekten, die zu früher erworbenen fachlichen Kompetenzen kompatibel sind:

- Computer-Beherrschung
- rechtliche/arbeitsrechtliche Kenntnisse; Fördermittelrecht
- Projekt-Begriff; Projekt als Arbeitsgegenstand

### ***Methodische Kompetenzen***

- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Problemerkennntnis und Problemlösungsmechanismen; Variantensuche
- Verhandlungsfähigkeit
- Beherrschung verschiedener Lernformen
- Organisation von Veranstaltungen
- Effektive Arbeitsorganisation
- Selbstreflexion von realisierten Lernprozessen

### ***Soziale Kompetenzen***

- Umgang mit Menschen
- Bewusstheit im Einsatz vorhandener sozialer Kompetenzen
- regionale/lokale Kontakte

### ***Personale Kompetenzen***

- eigene Unterstützer-Fähigkeiten
- Bewusstseinsentwicklung eigener Stärken und Schwächen
- Bereitschaft zur Selbstentwicklung
- Selbstmotivation
- Selbstdisziplin
- Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit

Von der Bedeutung und Häufigkeit her, kann man folgende Kompetenzen als **neu erworben** und von einzelprojektübergreifender Relevanz herausstellen:

### ***Fachliche Kompetenzen***

bei allen Projekten, die zu früher erworbenen fachlichen Kompetenzen vordergründig nicht kompatibel sind:

- PC-Programme, insbesondere Anwendung Internet
- Methoden und Techniken der Öffentlichkeitsarbeit; Präsentation; Werbung
- Rechtliche Kenntnisse; Fördermittel-Richtlinien, Finanzplanung und -abrechnung, Sponsorenwerbung
- Projekt-Begriff; Projekt als Arbeitsgegenstand

### **Methodische Kompetenzen**

- Fachmethodiken
- Selbständige Organisationstätigkeit als Verknüpfung verschiedener Tätigkeiten (Planung, Themenformulierung, Flyer-Gestaltung, Presseartikel, Dozentengewinnung, Durchführung, Auswertung)
- Vermittlungsfähigkeit (z. B. Gruppe anleiten, Argumentieren, „Unterrichten“ gelernt)
- Projektrealisierung als Problemlösungsprozess
- Eigenständiges Bearbeiten komplexer Aufgaben (z.B. Angebote einholen und Vergleiche erstellen bis zur Erarbeitung einer Broschüre)

### **Soziale Kompetenzen**

- Arbeit und Umgang mit neuen/anderen sozialen Gruppen, z.B. Ältere, Jugendliche, Laien
- Problemorientierte Kooperation und Kommunikation mit verschiedenen Partnern in der Region (Interessenartikulation, Vernetzungen herstellen und bedienen)
- Selbständige Mitarbeit bzw. Verhandeln auf bisher ungewohnter Ebene (mit Verwaltung, Bürgermeister, Medien, Unternehmen)

### **Personale Kompetenzen**

- Ausprägung des Willens, etwas Bestimmtes zu tun
- Durchsetzungsvermögen
- Klarere Vorstellungen eigener Lebensperspektiven
- (radikale) Veränderung weiterer Lebensvorstellungen (z.B. Übergang ins Ehrenamt)
- bezogen auf das Unterstützungsmanagement: Lernmethodik Älterer beherrschen, in der Lage sein, auf verschiedene Lerntypen einzugehen und Leistungseinschränkungen zu respektieren

Als Fazit kann gelten:

1. Das Kompetenzinterview in den ersten Wochen der Projektarbeit bietet dem Projektmitarbeiter die Chance, seine Kompetenzen direkt in Beziehung zu den neuen Anforderungen der Projektrealisierung zu setzen. Auf der Basis dessen, was er einbringen kann, wachsen Selbstvertrauen und Motivation, gleichzeitig wird der Lernbedarf deutlich.
2. Voraussetzung für eine positive Haltung der Älteren zum Projekt und den damit verbundenen Lernaufgaben ist die Aufnahme der Mitarbeiter bei den Trägern in einem Verständnis als Persönlichkeiten auf gleicher Augenhöhe in ein wohlwollendes, offenes Klima, in dem Kritik und Selbstkritik ein selbstverständliches Verhalten im Interesse der Realisierung der Ziele und Aufgaben des Trägers sind.  
Die Mitarbeiter sollen darauf aufmerksam werden, dass sie durch die Realisierung ihrer Projekte die Leistungsfähigkeit und das Ansehen des Trägers (der eingebunden ist in ein lokales/regionales Umfeld) beeinflussen und nach außen vertreten, dass sie mit dem Eintritt in diese Einrichtung auch Repräsentanten ihrer „Philosophie“ sind.
3. Der Wille zum Lernen und zur Kompetenzentwicklung wird wesentlich gestützt durch das Erleben eines lernförderlichen Klimas, in dem die Mitarbeiter ihre Defizite nicht als Makel empfinden, jeder jedem hilft, Fragen stellen und beantworten selbstverständlich sind, Lernen gefordert und gefördert wird.
4. Aus der Sicht der individuellen Entwicklung des Einzelnen kommt dem Unterstützer für die Kompetenzentwicklung eine große Verantwortung zu:
  - Er muss den schwierigen Zusammenhang von Freiraum-Überlassung und Führung und Kontrolle beherrschen.

- Er muss Unterstützung beim Verdeutlichen der Lerninhalte geben, auf verschiedene Lernformen und Möglichkeiten der Bildung auch extern verweisen.
  - Er muss bei Projektgruppen mit eingesetztem Leiter dessen Auswahl auch sehr genau unter der Zielstellung der Kompetenzentwicklung seiner Mitarbeiter vornehmen und moderieren.
5. Etwa drei Monate nach Projektbeginn sollte in einem Zwischeninterview u. a. die Herausarbeitung von Lernfeldern thematisiert und geprüft werden. In diesem Zeitraum sind die Mitarbeiter in der Lage, ihre vorhandenen Kompetenzen in Beziehung zu den Anforderungen des Projekts zu setzen und durch informelles Lernen im sozialen Umfeld neue Kompetenzen erwerben.

### 7.3.2. Ebene der (inneren) Organisation von Dienstleistern

Die Träger der Gestaltungsprojekte in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg verstehen sich als regionale arbeitsmarktpolitische Dienstleister (Vgl. dazu 5.)

Regionale arbeitsmarktpolitische Dienstleister / Träger von Beschäftigungsprojekten verfügen über besondere Bedingungen und Möglichkeiten, um die Kompetenzen Älterer zu nutzen, zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Auf der Ebene von Zielen und Wirkungen vereinigen sie in sich drei verschiedene Elemente (nach EVERS<sup>12</sup>):

- **Integrationsleistungen für am Erwerbsarbeitsmarkt benachteiligte Personengruppen** (durch Beschäftigung auf Zeit; durch Lernangebote; durch soziale Unterstützung, durch die Vorbereitung neuer dauerhafter Beschäftigungsmöglichkeiten)
- **Materielle Dienste und Angebote für den privaten und öffentlichen Bedarf** (u.a. eine Vielfalt sozialer und kultureller Dienste und Angebote)
- **Gesellschaftspolitische bzw. zivilgesellschaftliche Aufgaben** (Stärkung lokaler Integrationspotenziale dadurch, dass Personen hier Räume und Aufgaben finden, die vor Randständigkeit und Ausgrenzung bewahren und durch Interessenvertretung und Strategieentwicklung als Anwälte entsprechender Personengruppen und Problembereiche agieren können)

Ihre Leistungsangebote beinhalten gerade Leistungen an den Schnittstellen zwischen der öffentlichen Verwaltung, regionalen privatwirtschaftlichen Bereichen und den 3. System - Organisationen mit den Zielen der Einleitung von Veränderungen, der Aktivierung der Menschen, der Ermöglichung von Beteiligungen, der Sicherung tätigkeits- und lernfördernder Strukturen. Gegenüber kommerziellen Anbietern und öffentlichen Einrichtungen sind Beschäftigungsunternehmen in Sachen Beschäftigungs- und Sozialintegration eigenständig motivierte Akteure. Sie haben Zugang zu Ressourcen, die Ämtern und „for profit“ - Organisationen verschlossen sind und können verschiedene Ressourcen kombinieren. Darüber hinaus stärken sie durch die Kombination des Aufbaus gemeinwohlorientierter Dienstleistungen und Angebote, durch lokale Einbindung und Vernetzungsarbeit, durch Fürsprache für sonst ausgegrenzte Personen und durch den Aufbau von Integrationsangeboten lokales und regionales Kapital.

Unter Nutzung der dargestellten Potenziale arbeitsmarktpolitischer Dienstleister beinhalteten die Untersuchungen die Analyse und Entwicklung der Möglichkeiten und Bedingungen für anbietende Unterstützungsstrukturen für das Tätigwerden und Lernen älterer Erwerbsloser. Ausgehend von dem Grundverständnis, dass die Gestaltung des Managementkonzeptes, der Arbeitsorganisation, der Strukturen und Methoden der Arbeit des Trägers maßgeblich die Freisetzung und Entwicklung der Kompetenzen und des Innovationspotenzials älterer Mitarbeiter

---

<sup>12</sup> EVERS, A.: EBENDA

beeinflusst, soll die Leistungsprofilentwicklung (Kompetenzentwicklung) des Unternehmens verdeutlicht und transparent gemacht werden.

Schließlich wird das Leistungsprofil des Unternehmens letztendlich durch die Kompetenzen des Unterstützungspersonals bestimmt. Auf dieser Ebene münden die Untersuchungen schließlich in der Themenstellung des Kompetenzprofils der „Unterstützer“

Dieser Teil der Untersuchungen wurde schwerpunktmäßig bei der DSA realisiert. Wir verweisen auf den entsprechenden Teilbericht.

Eine wesentliche Motivation für die drei an der Untersuchung teilnehmenden Träger DSA; Akademie „2. Lebenshälfte“ und Förderverein Eisleben war der Wunsch gerade in dem benannten Arbeitsfeld relevante Organisationsstrukturen weiter zu entwickeln und das Unterstützungsmanagement zu profilieren. Solche Strukturen wurden einer Ausgangsanalyse unterzogen.

Schnell wurde dann in den Untersuchungen deutlich, dass Lernen in der Projektarbeit in und koordiniert durch die Träger bisher weitgehend zufällig, nicht effizient stattfand und dabei Potenzen für die Kompetenzentwicklung des Einzelnen und für die weitere Profilierung des Trägers verschenkt wurden.

### Lernförderliche Herangehensweisen, Strukturen, Instrumentarien der Kompetenzentwicklung im Management

Je mehr sich der Träger als Unterstützer versteht und durch sein Verhalten, durch Arbeitsweise, Strukturen und Methoden Bedingungen für die bewusste Gestaltung der Projektarbeit als Lernprozess schafft, um so klarer wird das auch dem Mitarbeiter. Dieses Anregen und Begleiten des Lernens ist Bestandteil der normalen Tätigkeit des „Anleiters“ bzw. des verantwortlichen Leiters.

Als entscheidendes Element in der Entwicklung eines Verständnisses als Unterstützer erwies sich die Schaffung einer gemeinsamen Ausgangsposition durch Reflektieren und Erfassen der Kompetenzen und Stärken des älteren Mitarbeiters sowie die Verständigung über Interessen, Lernziele und Lernfelder, die mit Projektarbeit verbunden sind, im Rahmen eines **Kompetenzinterviews**.

Möglichst vorbereitet durch beide Partner entsteht in einem vertrauensvollen Gespräch eine erste Vereinbarung darüber,

- was der Einzelne besonders in das Projekt einbringen kann und will,
- welche Kompetenzen er verstärken, aktualisieren und trainieren möchte und
- welche Schwerpunkte für den Kompetenzneuerwerb gesetzt werden.

Das Kompetenzinterview hat eine zentrale Bedeutung für den folgenden Lernprozess, wenn es gelingt, bei dem Mitarbeiter eine Auseinandersetzung mit eigenen Kompetenzen auszulösen. Vorbereitung, Gestaltung und Auswertung des Gesprächs sind dabei entscheidend. In der Untersuchung wurden durch Erprobung unterschiedlicher Formen und Bedingungen folgende Zusammenhänge deutlich:

- Die Mitarbeiter sind in der Lage, aus der Gesamtheit ihrer Lern- und Berufsbiografie, ihrer erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihrer Anlagen und Talente Kompetenzen zu kristallisieren, sie nach Gegenstandsbereichen – fachlich, methodisch, sozial, personal – zu strukturieren und, unterschiedliches Abstraktionsvermögen vorausgesetzt, in Zusammenhängen darzustellen, wenn sie entsprechend eingewiesen und vorbereitet wurden. Bewährt haben sich
  - eine verständliche Einführung in das Ziel der Kompetenzanalyse für das Projekt (incl. Erläuterung des Kompetenzbegriffs)
  - schriftliche Schwerpunkte zur Vorbereitung
  - Zeit zur Vorbereitung (1 bis 3 Tage)
  - die Gestaltung einer offenen Gesprächsatmosphäre.

- Da eine solche Verständigung sehr von der Fähigkeit der Selbstreflexion des Mitarbeiters abhängt, ist es günstig, in diesem Gespräch, ausgehend von der Lernbiografie und der Widerspiegelung der eigenen Stärken, auch den Umgang mit Krisen und Brüchen zu erfassen und konkrete Lebens- und Alternsvorstellungen einzubeziehen. Durch ein solches Gespräch wird ein verstärktes Nachdenken über Biografie und Zukunft sowie die Rolle des Lernens dabei ausgelöst, was einen bewussteren Umgang mit dem Thema und eine stärkere Selbstbeobachtung fördert. Eine Konzentration auf die Kompetenzen allein hat sich nicht bewährt.
- Um das Niveau der Verwendung des Kompetenzbegriffs zu erfassen, eine möglichst unbeeinflusste Darstellung eigener Kompetenzen zu erhalten und die Reflexionsfähigkeit zu prüfen, sollten während des Interviews keine insistierenden, sondern nur orientierende Fragen/Zwischenfragen gestellt werden.
- Es ist zu berücksichtigen, dass die Durchführung der Kompetenzanalyse das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter in einer für sie neuen Bewährungssituation stärkt. Sie sollten angeregt werden sowie Zeit und Raum dafür haben, ihre Persönlichkeit weit über lern- und berufsbiografische Fakten hinaus darzustellen.
- Bei der Ableitung der Lernziele muss berücksichtigt werden, dass diese auf das individuell nächst höhere Leistungsniveau des Einzelnen abzielen, um Unter- und Überforderung möglichst auszuschließen.
- Im Gespräch sollte dem Mitarbeiter die Eigenverantwortung für den Lernprozess im Rahmen der Projektrealisierung deutlich werden. Das schließt das Einfordern von Unterstützung bei Bedarf ein sowie die Analyse und Veränderung hemmender Bedingungen.

Die Ausführlichkeit der Kompetenzdarstellung der Einzelnen, ihre Offenheit und ihr eigenes Interesse an solchen Gesprächen sind ein Angebot an den Träger und sollten auch als solches verstanden werden. Die Älteren wollen sich einbringen, zeigen ihre Bereitschaft, mit der Gesamtheit ihrer Kompetenzen die neue Aufgabenstellung umzusetzen und bei Bedarf auch Neues hinzuzulernen. Das muss gewürdigt und als gemeinsame Ausgangsposition gewertet werden. Das Ergebnis dieses Gespräches ist die Basis für den Begleitprozess und muss regelmäßig überprüft werden. Die Unterstützer können die dargestellten Kompetenzen zielgerichtet einbeziehen, ihre Weiterentwicklung befördern und aus der Gesamtanalyse die vorhandenen Möglichkeiten des Erwerbs neuer Kompetenzen filtern. Sie können bei der Lösung schwieriger Probleme auf sie zurückgreifen, selbst dargestellte oder aus der Darstellung analysierte Behandlungstendenzen im Blick haben und dem Mitarbeiter die Notwendigkeit ihrer Überwindung generell bzw. am Arbeitsgegenstand verdeutlichen. Es ist nicht davon auszugehen, dass die Selbstanalyse von Schwächen a priori den Willen zu ihrer Überwindung impliziert.

Durch kontinuierliches Arbeiten an den gemeinsam entwickelten Schwerpunkten, durch Fordern und Fördern, durch Schaffung der notwendigen Bedingungen und Hilfeleistungen, durch Auswertung und Würdigung von Lernfortschritten wird das selbst gesteuerte Lernen in der Tätigkeit angeregt und durch den Einzelnen bewusst wahrgenommen.

**Steuerungselemente** wie Beobachtungen, kurze Zwischenauswertungen und Begleitbögen sichern Kontinuität und Ergebnis. Der Mitarbeiter muss die Möglichkeiten der Beratung und Unterstützung des Trägers bei der Bewältigung seines Projektes und der damit verbundenen Schwierigkeiten kennen und je nach persönlichem Bedarf selbständig einfordern.

Gelingt es, die Möglichkeiten und Effekte der Selbststeuerung von Projektlösung und Lernprozess für den Einzelnen erlebbar zu machen und neue Sichtweisen anzuregen, werden Voraussetzungen geschaffen für eigenständige Tätigkeiten im Ehrenamt, in der Bürgerarbeit o. Ä. Der

Austausch über förderliche und hemmende Bedingungen fordert darüber hinaus auch den Träger zur Überprüfung der Wirksamkeit der Strukturen und Formen eigener Arbeit.

Das Projektende kennzeichnet einen gewissen Abschluss des Lernprozesses, dessen Auswertung bedeutsam ist für die spätere Anwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen. Es ist wichtig für den Mitarbeiter, dass die Ergebnisse seiner Arbeit, das Geschaffene, sichtbar, nachweisbar sind. Deshalb muss er von Anfang an die Bedeutung von Dokumentation und Präsentation der Projektergebnisse für sich selbst, für die Kollegen, den Träger und die Partner erkennen und daran arbeiten. Dadurch kann die Identifikation mit „seinem“ Projekt verstärkt werden. Darüber hinaus hat es sich bewährt, auf der Basis der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und der Bewertung durch den Unterstützer einen **Kompetenznachweis** zu erarbeiten. Hier wird in übersichtlicher Form dokumentiert, welche konkreten und vielfältigen Kompetenzen der Einzelne im Projektzeitraum nachgewiesen hat und welche Lernergebnisse die Arbeit im Projekt erbracht hat. Dieser Nachweis hat verschiedene Wirkungsmöglichkeiten:

- Für den Einzelnen spiegelt er vorhandene und neu erworbene Leistungspotenziale wider, die bisher kaum in einem Zeugnis nachlesbar sind, das kann zur Stärkung des Selbstwertgefühls und zur Klarheit über zukünftige Strategien beitragen.
- Für Verantwortungsträger bzw. Partner einer späteren Tätigkeit (Unternehmen, Arbeitsverwaltung, Beschäftigungsträger, ehrenamtliche Vereine) liegt eine aussagekräftige Form der Information vor, die praxisrelevante Kompetenzen des Bewerbers – unabhängig von bzw. in Ergänzung seiner Berufsbiografie – deutlich macht, und damit ihre Nutzungswahrscheinlichkeit erhöht.
- Für alle stellt er auch einen Nachweis dar, dass die Tätigkeit Erwerbsloser in Beschäftigungsprojekten eine hervorragende Möglichkeit sein kann, ihre vielfältigen Kompetenzen zu stabilisieren und weiterzuentwickeln.

Diese Form der Sicherung und des Transfers der Ergebnisse ist bei Älteren, wie erste Erfahrungen zeigen, vor allem für sie selber bedeutsam.

**Zusammenfassend** sei betont:

Lernen in der Projektarbeit ist effizienter und nachhaltiger, wenn der Träger seine Verantwortung als Unterstützer bewusst wahrnimmt und zielgerichtet selbstgesteuerte individuelle Lernprozesse anregt, begleitet und die Sicherung der Ergebnisse realisiert.

### Gestaltung trägerinterner Lernkultur

Die Stabilität der eigenen Motivation, sich in die Projektarbeit persönlich einzubringen, sich den neuen Anforderungen bewusst zu stellen und Neues hinzuzulernen, hängt von einem Bündel von inneren und äußeren Faktoren ab. Aktuelle politische und wirtschaftliche Entwicklungen, gesetzliche Regelungen, veränderte Zukunftsperspektiven und negative Stimmungen in der Bevölkerung wirken kontraproduktiv. Sie stellen kompakte Hemmnisse dar, die der Einzelne entsprechend seiner Persönlichkeitsdisposition mit hohem Kraftaufwand überwinden muss, um seine Motivation zu erhalten.

Persönliche Problemsituationen (Krankheit, Familie, Finanzen) können ähnliche Wirkung haben. Gerade die Zielgruppe der älteren Erwerbslosen ist häufig durch eine solche Doppelbelastung (negative Zukunftsaussichten und persönliche Probleme) geprägt. Diese Situation erfordert Beachtung und Sensibilität im Verhalten der Unterstützer, auch wenn ein direkter Einfluss auf diese Faktoren meist nicht möglich ist.

Umso bedeutsamer ist es jedoch für den Träger, die Wirkungsfaktoren im Unternehmen selbst genauer zu analysieren und lernförderlich zu gestalten.

Die beteiligten Träger brachten in den Prozess erhebliche Potenziale ein (Leitbild- und Qualitätsdiskussion und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Leitbild; das Bewusstsein der Vorzüge von Beschäftigungsunternehmen (Arbeiten und Lernen als permanentes Wechselverhältnis).

Im Prozess der Untersuchungen wurde durch Reflexion, Analyse und Veränderung eine bewusstere Gestaltung und Beeinflussung eines lernförderlichen Klimas im Unternehmen ausgelöst. Dabei wurde deutlich, dass die Lernkultur als Teil der Unternehmenskultur vor allem durch folgende drei Ebenen gekennzeichnet ist:

- die **Werte und Normen**, von denen der Träger ausgeht sind ausschlaggebend für das Lernen Älterer in den Projekten. Das betrifft die Einstellungen zur Leistungsfähigkeit Älterer und Erwerbsloser, zum Lernen im Alter, zum Lernen in der Tätigkeit, zur Rolle der Projekte für den Einzelnen und vieles mehr.
- Diese Einstellungen sind nur dann wirksam, wenn sie **das Verhalten von Management und Mitarbeiter** prägen, wenn sie **gelebt** werden. Erst das schafft eine Atmosphäre, in der das Lernen des Einzelnen in der Arbeitstätigkeit anerkannt und unterstützt wird. Dazu gehört ein offenes Klima, in dem einer vom anderen lernt und die Rollen und Perspektiven (Vermittler, Experte, Berater, Lernender) ständig wechseln können. Hierarchische Strukturen wirken dabei kontraproduktiv.
- Die Lernkultur realisiert sich auch über ihre **Darstellung und Wirksamkeit nach außen**. Die Verdeutlichung des Potenzials der Träger und der durch sie initiierten Projekte für die Kompetenznutzung und -entwicklung der Mitarbeiter und für die Gestaltung von Übergängen wird zu einem Bestandteil der PR-Tätigkeit mit deutlicher Widerspiegelung bei Ausstellungen, Tagungen und Broschüren und in Konzepten, Projektskizzen, Berichten und Einrichtungen für Fördermittelgeber, für die Presse und in Werbematerialien für Angebote von und in lokalen/regionalen Räumen.

Die Beschäftigungsprojekte selbst und das selbst gesteuerte Lernen in der Tätigkeit erfahren dadurch eine wesentliche Aufwertung (Politikfähigkeit).

Allerdings ist das schon auf der lokalen/regionalen Ebene ein langwieriger Prozess, in dem verfestigte Haltungen und Sichtweisen bei den Partnern, z.B. im Arbeitsamt, in der Förderlogik der Geldgeber und in der regionalen Öffentlichkeit überwunden werden müssen. Beispielsweise hat sich die Akademie „2. Lebenshälfte“ damit begonnen, in eigenen Veröffentlichungen und in einer aktuell konzipierten Qualifizierungsreihe für Weiterbildner dem Aspekt der unterschiedlichen Lernorte bewusst viel Raum einzuräumen.

### Kompetenzprofil der Unterstützer

Der Erfolg der Projektarbeit in den drei Teilprojekten bestätigt den Grundansatz, dass älteren erwerbslosen Menschen, Handlungsräume eröffnet werden müssen, an der Gestaltung der Gesellschaft und der eigenen Lebenswelt aktiv mitzuwirken. Das setzt insbesondere Angebotsräume für lebensbegleitendes Lernen voraus.

In Zusammenhang mit Leitbild und Unterstützungsstrukturen wird in diesem Abschnitt insbesondere auf Erkenntnisse und Erfahrungen – das Unterstützungsmanagement betreffend – eingegangen.

Ganz offensichtlich befinden wir uns in einem Spannungsbogen zwischen Aktivierung individuellen Engagements und Begleiten selbst gesteuerter Lernprozesse und den Anforderungen an die Kompetenzen neuartiger „Lernbegleiter“, „Moderatoren“, „Intermediäre“ und „Unterstützer“.

Es steht außer Frage, dass es in einem – wie beschrieben – offenen Prozess von Biografiearbeit, personenorientierter Unterstützung, Fallarbeit, Coaching, regionaler Verankerung, Einbindung und Vermittlung älterer Arbeitsloser Anforderungen an das „Weiterbildungspersonal“ gibt, die über ein klassisches Leistungsprofil von fachlichem Anleiten, Beraten, sozialpädagogischem Betreuen und Weiterbilden weit hinausgehen.

Die drei Projektpartner weisen bei ihren sehr unterschiedlichen regionalen und inhaltlichen Strukturen überzeugend nach, dass die Untersuchungen für das Personal auf unterschiedlichsten Ebenen in Verbindung mit den Entwicklungen der gesamten Organisation, mit dem permanenten internen und unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch, mit dem Steuerungs- und Begleitprozess vor Ort, über die realisierten Expertenworkshops, durch Fallbeispiele belegt, die Gestaltung eines „Kompetenzentwicklungsprozesses“ für die Unterstützer und die Organisation darstellten.

Die Anforderungen an die verschiedenen Unterstützerebenen und die Möglichkeiten der Qualitätssicherung sind natürlich verschieden. Auf einige gemeinsame Grundsätze (die auf Aspekte zu Kompetenzen des Unterstützers verweisen), soll aufmerksam gemacht werden:

- Die Unterstützer müssen die **Werte und Normen hinsichtlich des Lernens Älterer in der Projektarbeit** möglichst genau erkennen, mitgestalten und verinnerlichen. Das durchzusetzen, erfordert eine intensive gemeinsame Verständigung zwischen den Geschäftsbereichen, innerhalb der direkten Arbeitsbereiche und auch in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. In diesem Schneeballsystem hat jeder die Verantwortung, auch der nächsten Ebene diese Beziehungen zu verdeutlichen.
- Im Besonderen erfordert es eine klare **Haltung zu dem Älteren als Erfahrungsträger und Mitgestalter** und ist eng mit dem Vertrauen in die Kompetenzen der Lernenden und der Anerkennung ihrer Kompetenzen verbunden. Der Unterstützer ist nicht Helfer sondern Partner. Die Tatsache, dass viele der Unterstützer in Beschäftigungsunternehmen in ähnlichen Situationen der Neuorientierung waren und ihre Aufgabe selbst als neue berufliche Chance erlebt haben, gibt es dazu eine gute Ausgangsposition. Trotzdem ist das Verständnis für andere Verhaltensweisen nicht immer gegeben. Vorurteile, Sturheit und Selbstüberschätzung müssen teilweise überwunden werden, um der Unterstützerrolle gerecht zu werden. Personale Kompetenzen wie Lebenserfahrung und Empathie spielen hierbei eine herausragende Rolle.
- Die Unterstützer müssen sich ihrer Rolle und der damit verbundenen Anforderungen bewusst sein. Das erfordert vor allem ein **differenziertes Verständnis für den individuellen und selbst gesteuerten Lernprozess**. Das kann eine grundlegende Umorientierung bedeuten. Unterstützer müssen anregen, auslösen, moderieren, fördern und fordern, Konflikte auflösen, begleiten und beraten. Hier sind Methodenkompetenzen gefragt, die verstärkt auch in der gemeinsamen Diskussion entwickelt werden müssen, aber durchaus auch mit Trainingsprozessen verbunden sind.
- Damit verbunden sind hohe Anforderungen an **soziale Kompetenzen** wie zuhören, motivieren und „aufschließen“, Stärken erkennen und stärken, loben und kritisieren, moderieren und kommunizieren. Hier sind, wie bereits dargestellt, bei den meisten Akteuren sehr gute Voraussetzungen gegeben.
- Als besondere Herausforderung erwies sich die **Gestaltung des Verhältnisses von Beeinflussen und Zurücknehmen**. Es erfordert besondere Kompetenzen, sich in andere Lernwege und individuelle Gestaltungsräume hineinzusetzen, sie zuzulassen, relevante Unterstützungsangebote zu machen und vorsichtig zu steuern.

- Nicht zuletzt bestehen wichtige Kompetenzen der Unterstützer darin, wesentliche Lernfortschritte zu erkennen, die Lösung von Konflikten mit zu steuern sowie förderliche und hemmende Faktoren in diesem Lernprozess herauszuarbeiten. Methodische Kompetenzen wie **analytische Fähigkeiten, Problemlösungskompetenz, Konfliktbearbeitung sind Bedingung für die Begleitung dieser komplizierten Prozesse.**

Diese Profilanforderungen an die Unterstützer können in der Praxis nicht in allen Ebenen gesichert werden. Je mehr es jedoch gelingt, Werte und Normen genau zu definieren und als Anforderung für die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu kommunizieren und so ein **lernförderliches Klima** zu schaffen, werden auch die Kompetenzen der Menschen in den verschiedenen Unterstützerebenen weiterentwickelt.

Deutlich zeigen sich bei dem hohen Anforderungsniveau an diese Tätigkeiten auch Grenzen im Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil von Mitarbeitern. Verfestigte Verhaltensweisen Älterer (der Hang zum Belehren oder zur Besserwisserei, zur Abwertung und Ausgrenzung bestimmter Personen, zum Beharren auf eigenen Positionen oder kritischer Hinterfragung usw.) können kaum oder gar nicht in kurzen Zeiträumen verändert werden. Wichtige Voraussetzung ist die Offenheit für Neues und insbesondere die Bereitschaft, bisheriges Wissen, Können und Erfahrungen als nicht relevant zu „verlernen“.

Eine interessante und bedeutsame Frage, die weiter untersucht werden sollte, ist die nach Notwendigkeit, Möglichkeiten und Bedingungen der Veränderung verfestigter Verhaltensweisen Älterer bei der Bewältigung neuer Anforderungen der Zukunft.

In den Gestaltungsprojekten der drei Unternehmen und darüber hinaus in seinen übergreifenden Aspekten, verifiziert durch Instrumente der Begleitforschung (z. B. Expertenworkshop) konnten Grundsätze eines Kompetenzprofils für Unterstützer entwickelt und transferierbar werden.

Die Frage nach **Konzepten für die Kompetenzentwicklung für die Unterstützer** ist dagegen noch weitgehend offen. Eine gezielte Analyse der in den drei Unternehmen verlaufenen Kompetenzentwicklungsprozesse des Personals auf unterschiedlichen Ebenen könnte die Basis bilden für die Entwicklung und Erprobung eines **Kompetenzentwicklungskonzepts für Unterstützer**, die ältere Erwerbslose in solchen Lern- und Tätigkeitsprozessen professionell (individuell und auf das lokale Umfeld bezogen) begleiten, die dauerhafte Integration in Arbeit und Gesellschaft ermöglichen, die Unterstützung von Übergangsprozessen Älterer in neue Arbeits- und Lebensbereiche gestalten können. Für den Transfer wäre ein Handlungsleitfaden zur Umsetzung von besonderer Bedeutung. Das Konzept könnte eine gewisse Scharnierfunktion beim Übergang zu neuen kulturellen Modellen übernehmen, geht es doch von einer arbeitsintegrierten Parallelisierung hinsichtlich Bildung, Arbeit und freiwilligem Engagement aus.

Die Möglichkeit und der nachweisbare Erfolg der Unterstützertätigkeit der Mitarbeiter untereinander spielt bisher im Profil der Projekte und bei der Arbeitsförderung keine Rolle. Die Richtlinien der Arbeitsämter sollten so ausgestaltet sein, dass der Einsatz der Mitarbeiter als Unterstützer im eigenen Unternehmen möglich ist, ihre Stellenbeschreibung entsprechend ausgestaltet oder nach Eignung verändert oder ergänzt werden kann.

Eine weitere Konsequenz ist die verstärkte Berücksichtigung vorhandener Kompetenzen bei der MitarbeiterEinstellung bzw. eine zielgerichtete Entwicklung dieser Kompetenzen im Verlauf der Tätigkeit. Hier gibt es noch viele ungenutzte Reserven.

### 7.3.3. Regionale Ebene

Die Gestaltung der Lernprozesse Älterer in Beschäftigungsprojekten bei den drei Partnerunternehmen stellt eine Schnittstelle zwischen gefördertem Arbeitsmarkt, regionaler Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gemeinwesen dar.

Immer geht es darum, die Aktivitäten Älterer in den unmittelbaren Verwertungszusammenhang

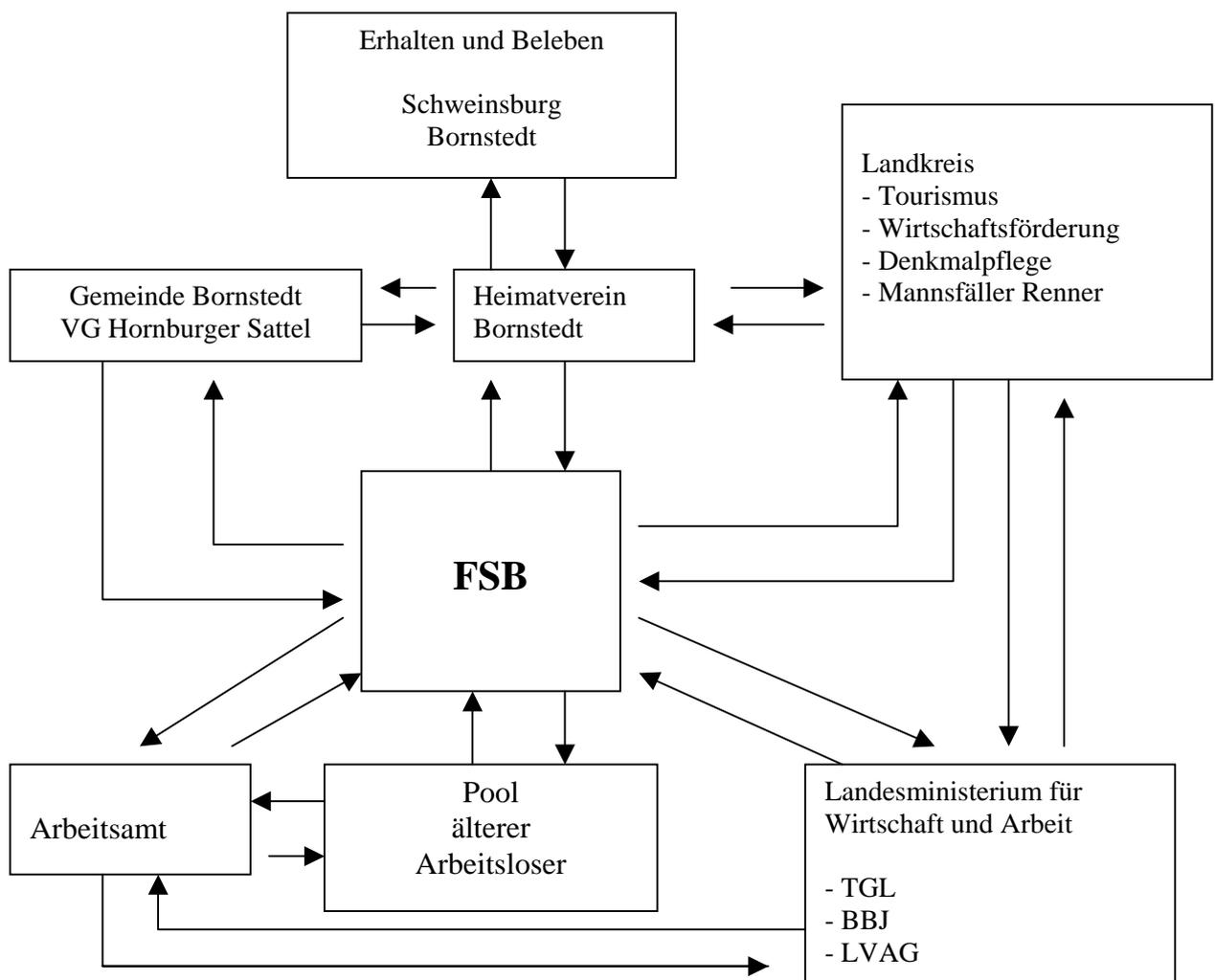
zu bringen, geht es darum, sich als Personen, als Gruppen, als Organisationen durch relevante Angebote in die Region, in lokale Räume einzubinden.

Der Anspruch von regionalen arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern in Handlungsräumen mitzuwirken und dort nachhaltige Entwicklung (in der Ausgewogenheit von ökologischer, sozialer und ökonomischer Entwicklung) zu befördern, kann durch die Einbindung von vorgenannten Projekten realisiert werden, wenn ein Konsens lokaler Akteure dahingehend erreichbar wird, wie Handlungsprogramme und durch welche Projekte und Aufgaben umgesetzt wird.

Erst die Einbindung in regionale Entwicklungsprozesse, die Klarheit über kommunalpolitische Bedingungen und Anforderungen, die Verzahnung mit kommunalpolitischen Faktoren schafft nachhaltige Integrationsmöglichkeiten Älterer in Arbeit und Gesellschaft.

Der Förderverein für Soziokultur und Beschäftigung, Eisleben hat die Untersuchungen auf die spezifischen Bedingungen, Möglichkeiten und Besonderheiten in ihren Auswirkungen auf individuelle Angebote und Unterstützungsstrukturen abgestimmt und permanent mit den Leistungsangeboten der Region (öffentliche Institutionen, regionale Unternehmen und 3. System – Organisationen) vernetzt und nachhaltig zur Beförderung eines regionalen Milieus veränderter Arbeits- und Lernkultur beigetragen.

Anhand des ausgewählten Projekts „Schweinsburg Bornstedt“ wird beispielsweise die Verzahnung der Aktivitäten in der Region deutlich.



## Die Einbindung der Kompetenzentwicklung in regionale Prozesse

Die Aktivitäten arbeitsmarktpolitischer Dienstleister, ältere Erwerbslose bei ihrer Suche nach neuen Perspektiven zu unterstützen, indem sie ihnen ihre vielfältigen Stärken bewusster machen und zugleich Möglichkeiten für den Neuerwerb von Kompetenzen schaffen, sind nicht Selbstzweck oder Helfersyndrom. Sie beruhen auf der Einsicht, dass hier ein großes Potenzial brachliegt, was der Gestaltung gesellschaftlicher Beziehungen in Wirtschaft und Gemeinwesen verloren geht.

Der demographische Wandel verschärft die Problematik noch wesentlich.

Zunehmend werden Regionen und lokale Räume ihre Funktionsfähigkeit nur sichern können, wenn sie auf das Engagement Älterer zurückgreifen können.

Deshalb haben sich die Träger von Anfang an die Aufgabe gestellt, die Öffentlichkeit für diese Thematik zu sensibilisieren. Mit vielfältigen großen und kleinen Veranstaltungen, Broschüren, Artikeln, Interviews, Fernsehbeiträgen wurde versucht, Aufmerksamkeit für dieses Thema zu wecken und Nachdenken zu fördern. Das ist ein sehr mühevoller Prozess, der oft auch in seiner Wirkung begrenzt und allgemein bleibt.

In der direkten Arbeit durch die regional orientierten Projekte gibt es die effektiveren Möglichkeiten, in diesem Feld etwas zu erreichen.

Von Anfang an war wichtig, dass die Projekte und ihre Ergebnisse „gebraucht“ wurden. Neben der Betrachtung gesellschaftlicher Prozesse insgesamt, waren Analysen und Recherchen der Bedarfe der „Jungen Alten“ in den Kommunen, der Angebotslücken und speziellen Interessen stets Basis für die Entwicklung von Projektfeldern.

Erst der reale Bedarf, die spürbare Nachfrage der potenziellen Nutzer der Ergebnisse eines Projektes gibt der Projektaufgabe Sinn.

Die Analyse der bisherigen Projekte, des Verhaltens der Mitarbeiter und der Ergebnisse hat gezeigt, dass immer dann, wenn der praktische Nutzen für die Mitarbeiter wenig erlebbar war, die Projektzeit eher als zeitliche Überbrückung gesehen wurde und die inhaltliche Herausforderung weniger angenommen wurde. Bei Projekten in denen der konkrete Bedarf schnell spürbar wird, steigt die Motivation der Mitarbeiter spürbar an, ihre Freude an der Arbeit nimmt zu, wenn sie erleben, dass jemand die Ergebnisse ihrer Arbeit würdigt und braucht.

Vor allem Feedbackmöglichkeiten – Dank und Anerkennung – sind außerordentlich bedeutsam für die eigenen Qualitätsansprüche und damit auch für den Lernprozess der Mitarbeiter.

In das Projekt „Schweinsburg Bornstedt“ aufgenommene ältere Mitarbeiter kommen ausschließlich aus der Gemeinde selbst. Der Fortgang des Projektvorhabens wird durch die Bürger der Gemeinde sehr genau beobachtet und in hohem Maße gewürdigt. Die Bürger der Gemeinde sind stolz auf „ihre Leute“, die ein solches Vorhaben in die Hand genommen haben.

Viele Kollegen in der Untersuchung haben dargestellt, dass die Anerkennung ihrer konkreten Tätigkeit von außen – durch Teilnehmer, Partner, Verantwortungsträger in der Kommune – ihnen oft solchen Auftrieb gegeben hat, dass sie Problemsituationen besser bewältigt haben, ihre Arbeit noch wirksamer gestaltet haben und vor allem die Freude an der Arbeit zugenommen hat. Diese Beziehung zwischen Sinnhaftigkeit und Erfolgsmöglichkeiten für den Einzelnen und seiner Motivation und Arbeitsleistung ist zu erkennen und umzusetzen.

Das ist allerdings nur eine Seite. Die andere Seite ist, wie der Kompetenzentwicklungsprozess der Individuen mit den Perspektiven und Entwicklungen der Regionen und Kommunen selbst verknüpft wird.

Dazu beschreibt die Akademie „2. Lebenshälfte“:

Die Akademie als überregionaler Träger ist nicht automatisch in den Kommunen verankert. Deshalb war eine Bedingung der Realisierung konkreter lokaler Projekte, die Akzeptanz der Verantwortlichen (Bürgermeister, Sozialdezernent) von Anfang an zu sichern. Dem Anliegen

wurde schnell zugestimmt, es wurde aber kein konkretes Handeln ausgelöst, finanzielle Konsequenzen wurden nicht eingefordert.

Mit der Veränderung der Rahmenbedingungen bekommt die Kommune einen anderen Stellenwert für die Arbeit der Akademie. Ohne ihre finanzielle Unterstützung sind viele Projekte nicht mehr realisierbar. Dieser äußere finanzielle Zwang, der bereits jetzt dazu führt, dass durch die großen Finanzprobleme Projekte nicht umsetzbar sind, führt jedoch letztendlich dazu, dass eine Interessenübereinstimmung zwischen dem Projektvorhaben des Trägers und den Kommunen bestehen muss. Gelingt dieses, sind die Wirkungen beidseitig. So verstärkt die direkte Einbindung in regionale Vorhaben die Effekte hinsichtlich der Motivation und der Lernprozesse der Mitarbeiter wesentlich und führt letztendlich auch dazu – wenn es entsprechend dargestellt und kommuniziert wird – , den Vertretern der Kommunen ihre Verantwortung und ihre Möglichkeiten hinsichtlich der Nutzung und der Weiterentwicklung der Kompetenzen älterer Arbeitsloser deutlich zu machen.

Es gibt viele Faktoren, von denen diese enge Vernetzung abhängt – Stadt oder Land, Größe der Kommune, Träger- und Angebotsvielfalt und vor allem persönliche Motivation der kommunalen Vertreter.

*Besonders gelungen ist das in der Akademie mit solchen Projekten, die Angebote und Strukturen für Ältere in der Region aufgebaut haben, bei denen die Kommunalvertreter direkte Wirkung spüren, wie z.B. die „Kontaktstellen für Ältere“. Hier werden viele Menschen erreicht, die in der Stadt und Gemeinde auch darüber reden. Gerade in kleineren Kommunen wie in Ludwigsfelde und Bergholz-Rehbrücke kennt man sich, berichtet sich auf der Straße über positive Erlebnisse, und so spielen auch Effekte der Akademie-Projekte eine Rolle in den Gesprächen. Vertreter der Gemeinde nehmen selbst an Veranstaltungen teil oder werden direkt einbezogen.*

Das bedeutet noch nicht, dass die Mitarbeiter selber und die Kommunen automatisch die vielfältigen Wirkungen sehen, die die Arbeit der Projekte auch für diese bringt.

- So wird über einige dieser Projekte viel Öffentlichkeits- und Pressearbeit gemacht, die auch die Kommunen bekannter macht (z.B. ist Bergholz-Rehbrücke wöchentlich in der Zeitung, seit es dort die Kontaktstelle der Akademie mit ihren vielfältigen Angeboten gibt, Wissenschaftler, Politiker und auch ausländische Gäste haben seitdem den kleinen Ort besucht) .
- Eine andere Wirkung ist die Erschließung vielfältiger Fördermittel für eine interessengerechte Gemeinwesenarbeit durch die Projektmitarbeiter, die direkt den Bürgern der Kommune zugute kommt
- Auch die Gewinnung ehrenamtlicher Mitgestalter in den Orten für das Gemeinwesen und die Akademie-Arbeit für die Bürger vor Ort durch die Akademie-Mitarbeiter als Unterstützer ist eine Wirkung, die das kommunale Miteinander befördert.

Diese Wirkungen werden noch zu wenig wahrgenommen. Es ist wichtig für die weitere Entwicklung, dass diese Wechselbeziehungen genauer analysiert und beiden Seiten deutlicher werden. Je mehr die Verantwortlichen in den Kommunen erkennen, dass das Engagement der Älteren in den Projekten eine Multiplikatorenrolle in der Region übernehmen und so Regionalentwicklung verstärkt aus eigenen Kräften bestimmt werden kann, um so mehr sichern sie die Zukunft des Gemeinwesens. Es verlangt von den Kommunen jedoch auch eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung dieser Tätigkeit, die häufig noch nicht sehr wirksam ist.

Eine weiterführende Frage ist hierbei, wie das Zusammenwirken zwischen Kommunen und Beschäftigungsträgern / Vereinen hinsichtlich des Lernens in Tätigkeiten stärker verankert und verfestigt werden kann, um hier nicht nur auf Grund positiver individueller Einstellungen der Kommunalvertreter Erfolg zu haben (z.B. in Gesetzen, Richtlinien, Positionsmaterialien). Dazu

ist es wichtig, handlungsauslösende Bedingungen für die Kommunalvertreter vor Ort genauer zu untersuchen und hinsichtlich der neuen Erkenntnisse zu verändern.

Als zusammenfassende Erkenntnis kann formuliert werden:

Der Lernprozess innerhalb von Projekten ist erfolgreicher, wenn konkrete Interessen und Bedarfe in der Region bzw. Kommune für die Ergebnisse vorhanden und spürbar sind. Eine direkte Wirkung im lokalen Umfeld erhöht die Motivation und die Erfolgserlebnisse für die Mitarbeiter. ~~Miteinander~~ ist für beide Seiten – für den Träger als arbeitsmarktlicher Dienstleister und für die Kommune – wichtig, Projekte und Tätigkeitsfelder für Ältere gemeinsam zu konzipieren und sich der vielfältigen gegenseitigen Wirkungsmöglichkeiten bewusst zu sein. Das setzt auch bei der Kommune eine Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der alternden Gesellschaft voraus.

### Regionale Verankerung und Vernetzung als eigenständiges Lernfeld

Je mehr auch die Mitarbeiter diese Verantwortung erkennen und spüren, können sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung regionaler bzw. lokaler Identität leisten. Dazu gehören die Kooperation mit interessierten Partnern, die Förderung von Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit und die aktuelle Begleitung kommunaler Prozesse. Auch das ist ein neues Lernfeld mit hohen Anforderungen.

Es setzt voraus, dass sie selbst in der Lage sind, regionale Prozesse zu beobachten, zu analysieren, Besonderheiten aufzudecken und zu werten, um daraus wieder Handlungskonsequenzen zu ziehen. Die relativ selbständige Arbeit der Projekte in den Regionen erfordert die eigenständige Arbeit vor Ort, die das Management gar nicht leisten kann. Es erfordert auch, die Kommunikation mit Verantwortungsträgern, Partnern sowie den regionalen Medien selbst zu steuern und zu pflegen. Transparenz sichern und Synergieeffekte ausloten, neue Kommunikationsstrukturen entwickeln und Erfahrungsaustausche auf verschiedenen Ebenen anzuregen, ist ein hoher Anspruch an die Mitarbeiter und ist ein Beitrag zur Entwicklung der regionaler Lernkultur.

Gelingt dieses, wird das für sie persönlich bzw. das Team vor Ort auch zum eigenen Erfolg. Sie selbst prägen die Arbeit in der Kommune. Das ist Herausforderung und Chance zugleich und wird nach unseren Erkenntnissen auch gern angenommen.

Auch hierbei kann der Träger selbst nur anregen, unterstützen und beraten. Die Wirksamkeit der Projekte entscheiden die Kollegen vor Ort.

#### *Beispiel aus Brandenburg:*

*In Bergholz-Rehbrücke z.B. laden die Projektmitarbeiter regelmäßig ortsansässige Unternehmer und Wissenschaftler als Referenten in die Veranstaltungen ein. Auf Initiative des Akademie-Projektes wird eine Zukunftskonferenz zur Entwicklung der Großgemeinde organisiert. Vernetzungen mit Schule, Agenda-Arbeitsgruppe und Heimatverein werden von der Kontaktstelle aus gesteuert. Ein enges Zusammenwirken der Projektmitarbeiter mit Ehrenamtlern stärkt die Kompetenzen des Teams. Das führt letztendlich auch dazu, dass dieses Projekt auch aus der Sicht der Bürgermeisterin „nicht mehr wegzudenken ist in der Gemeinde“ .*

*In Ludwigfelde wurde in diesem Jahr das 10jährige Bestehen der Akademie -Kontaktstelle vor Ort begangen. Die zwei Kolleginnen dort – eine langjährige und eine neue – haben alle Aktivitäten (Ausstellung im Stadthaus, Eröffnung mit dem Bürgermeister, wöchentliche Presse-Reihe, Fest mit 150 Teilnehmern) nach Abstimmung mit dem Geschäftsbereich völlig eigenständig organisiert, geleitet und durchgeführt. Sie sind vor Ort die Identifikationsfiguren für die Akademie und haben durch den großen Erfolg einen starken Motivationsschub für die Entwicklung neuer Ideen erhalten.*

Die intensiven eigenen Kontakte der Mitarbeiter mit Partnern in der Region im Rahmen ihrer Projektarbeit können auch Chancen für die Gestaltung eigener Perspektiven eröffnen. Ihre Kompetenzen und ihr Engagement in konkreter Sacharbeit wird von anderen wahrgenommen und in der Zusammenarbeit erprobt. Dadurch entstehen Kontakte und auch regionale Einsichten, die den Übergang in Beschäftigung oder in ehrenamtliche Tätigkeiten fördern.

*(So haben beispielsweise mehrere Mitarbeiter nach jahrelangem ehrenamtlichen Engagement im Projekt „Arbeitslosenzentrum“ eine Tätigkeit bei regionalen Medien gefunden.)*

Wir verstehen die regionale Verortung der Projekte als eigenständiges Lernfeld für die Zielgruppe. Durch sie werden Kompetenzen wie z.B. die Analyse regionaler Bedarfe und die Entwicklung regional orientierten Handelns, die Kommunikation mit verschiedenen Interessengruppen und die Mediation entwickelt bzw. verstärkt. Gleichzeitig können neue Chancen für die Gestaltung eigener Lebensperspektiven entstehen.

### Gestaltung politischer Rahmenbedingungen

Die durch die Politik in den drei beteiligten Bundesländern vorgegebenen Rahmenbedingungen für die Konzipierung und Realisierung von regional/lokal verankerten Projekten für Ältere mit der Zielsetzung Integration in Arbeit und Gesellschaft bei der DSA, der Akademie „2. Lebenshälfte“ und dem Förderverein Eisleben stellen sich sehr differenziert dar.

Wie bereits gesagt, bildet den Rahmen für die Mitwirkung der Fördervereins Eisleben an dem vorliegenden Gestaltungsprojekt das Sonderprogramm „Aktiv in Rente“ des Landes Sachsen - Anhalt, mit dem Erwerbslose über 55 Jahre interessenbestimmt neue Beschäftigungschancen in Unternehmen und Projekten erhalten.

Die Regelung im SGB III, die eine Tätigkeit in SAM für den Personenkreis älterer Erwerbsloser von bis zu fünf Jahren ermöglicht, wurde von der Akademie „2. Lebenshälfte“ als Basis und Chance für Arbeitstätigkeiten und Lernen in Projekten genutzt.

In Sachsen wird mit dem Projekt TAURIS ein völlig neuer und bis jetzt bundesweit einmaliger Weg versucht: Ältere Erwerbslose behalten ihren Status „Sozialhilfeempfänger“ oder „Langzeitarbeitsloser“ und erhalten ohne wesentlichen bürokratischen Aufwand zusätzlich eine Aufwandsentschädigung für die freiwillige Mitarbeit in Projekten ihrer Wahl. Von den, die Projekte tragenden Vereinen, Verbänden, Initiativen, also Unternehmen des 3. Systems, werden anfallende, mit der Projektarbeit verbundene, Sachkosten übernommen.

TAURIS weist drei Besonderheiten auf:

- Es sollen Möglichkeiten geschaffen werden, auch bei fortdauernder Arbeitslosigkeit Älterer durch Möglichkeiten von Tätigwerden und Lernen im sozialen Umfeld das Selbstwertgefühl zu stabilisieren und Integration in die Gesellschaft zu erhalten.
- Die Projekte sind nicht in ein inhaltliches Korsett gezwängt und sind in weiten Grenzen frei wählbar. Feste Projektlaufzeiten gibt es nicht.
- Die als „Marktplatz der Möglichkeiten“ für Anbieter von Projekten und für interessierte Ältere von der DSA gestalteten Koordinierungsstellen stehen den Partnern als Unterstützungsstrukturen zur Verfügung.

Die Entwicklung und Realisierung sinnvoller und möglichst langfristiger Projekte zur Beschäftigung älterer Arbeitsloser auf der Basis konkreter regionaler Bedarfe hat einen außerordentlich hohen Wert für die nachhaltige Integration dieser Menschen. Ihre durch die Herausforderungen im Beruf und im gesamten Leben erworbenen wertvollen Kompetenzen werden gebraucht und genutzt, um gemeinsam die Region und das Gemeinwesen weiter zu entwickeln.

Die Beispiele haben gezeigt, dass gerade das für alle Beteiligten so wichtig ist. Gebraucht werden mit dem, was man kann, mit Angeboten Neues zu schaffen, für das es Bedarf gibt, das ei-

nen Wert hat, das macht für viele Menschen das Leben wieder sinnvoller, verbessert persönliches Wohlbefinden und ermöglicht ein „aktives Alter“.

Das Anknüpfen an die Kompetenzen in ihrer Gesamtheit und besonders an die individuellen Stärken überwindet die häufig erfolgte Entwertung beruflicher Kompetenzen durch technologischen Fortschritt und fehlenden Bedarf. Der Einzelne nimmt sich stärker in der Arbeit in seiner Gesamtheit wahr und verändert dabei selbst seinen Blick auf die erworbenen Kompetenzen im Laufe seines Lebens. Das stärkt Selbstbewusstsein und öffnet die Sicht auf die Möglichkeiten der selbst organisierten Gestaltung der weiteren Lebensjahre.

Integration erfordert neues Lernen von allen Beteiligten. Die Älteren aktualisieren ihr Wissen und Können, ihre Kompetenzen werden flexibler einsetzbar, sie erschließen sich neue Arbeitsfelder und gewinnen neue Lebensperspektiven. Dazu benötigen sie Zeit. Projekte, die nur 6 Monate dauern, können diese Wirkung in den meisten Fällen nicht ermöglichen. Projekte, die einen Zeitraum von mehr als einem Jahr umfassen, sind wesentlich wirkungsvoller für alle Beteiligten.

Auch für den Träger und die Unterstützer sind die Integrationsdienstleistungen für Zielgruppen ein Lernprozess. Er ermöglicht ihnen Zugang zu Ressourcen, die auch die Organisation selbst wirksamer werden lassen und weiterentwickeln. Das Bewusstwerden und die konsequente Verwirklichung des Unterstützeransatzes fördern und stabilisieren eine neue Lernkultur in der Organisation selbst.

Die Projekte beispielsweise, die langfristiger und in engem Zusammenwirken mit den Kommunen und mit Strukturen des Dritten Systems realisiert werden, schaffen darüber hinaus auch in den lokalen/regionalen Räumen Bleibendes. Sie haben neue Strukturen initiiert und deren Bedarf nachgewiesen.

Mit diesen Ansätzen und ihrer engagierten Umsetzung durch die Älteren wurden z.B. Kommunalvertreter angeregt, sich stärker mit den Konsequenzen einer alternden Gesellschaft, alternender Regionen und Städte auseinander zu setzen. *Die Bürgermeisterin von Bergholz-Rehbrücke (Brandenburg) hat in einem Interview betont, dass sie immer mehr begriffen hat, welch einen ungehobenen Schatz die Älteren in der Kommune darstellen.*

Die DSA formuliert Anforderungen an die kommunalpolitischen Entscheidungsträger folgendermaßen:

- Kommunalpolitik muss das Engagement als Chance für sich selbst und damit für die Realisierung freiwilliger Aufgaben ansehen und nicht als „Wohltat“ für „sozial Ausgegrenzte“.
- Kommunalpolitik muss für die Projektmitarbeiter und die Projektträger berechenbar sein. Das geschieht am besten durch ein klares, nach außen gerichtetes öffentliches Bekenntnis.
- Kommunalpolitik muss die Menschen motivieren und ihnen damit die Möglichkeit verschaffen, sich selbst aktiv in regionale/lokale Entwicklungsprozesse einzubringen und dabei das Gefühl haben, darin auch wahrgenommen zu werden.
- Kommunalpolitik muss erkennen, dass die Innovationspotenziale Älterer dann erhalten und genutzt werden können, wenn ein völlig neues Bild vom Begriff „Arbeitstätigkeit“ in der Öffentlichkeit publiziert wird.
- Kommunalpolitik muss dazu beitragen, dass das Engagement Älterer im regionalen Konsens, professionell unterstützt, ablaufen kann, um Akteure nicht zu verunsichern.

Die Frage ist, inwieweit die Tätigkeiten Älterer mit den dargestellten vielfältigen Wirkungen im gegenwärtigen Konzept der Arbeitsmarktpolitik des Bundes und der Länder auf der einen Seite und der politischen Konzepte zur Bewältigung des demographischen Wandels auf der anderen Seite auch weiterhin möglich und gewollt sind bzw. inwieweit man sich der Chancen bewusst ist, die darin liegen.

Die hier verdeutlichten Projektbeispiele der letzten Jahre waren nur möglich, weil Bund und Land Arbeitsmarktinstrumente geschaffen hatten, die besonders der Förderung Älterer dienen. In Zusammenhang mit den durch unsere Träger durchgeführten Projekten und ihrer Resonanz in den Regionen konnten in der Endphase des Gestaltungsprojekts „Qualifiziertes Engagement Älterer“ Erklärungen der Länder erreicht werden, z.B. in Sachsen-Anhalt das Programm „Arbeit bis zur Rente“ und auch TAURIS in Sachsen weiterzuführen.

Die Projektträger ihrerseits sorgen für die Stabilisierung und Entwicklung der Regionen mit dem Verständnis für den Aufbau neuer Lernkulturen, indem sie auch über das Ende der Untersuchungen hinaus mit den entwickelten Gestaltungsansätzen und Instrumenten und der „Philosophie“ von „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ Prozesse von Arbeiten, Lernen und Engagemententwicklung initiieren, gestalten und unterstützen.

#### 7.4. Regionale einzelbetriebliche Gestaltungen (Fallstudien)

Mit den folgenden zwei Fallstudien soll an ausgewählten Beispielen dargestellt werden

- wie viele Potenzen in der Tätigkeit unserer Einrichtungen für den Einzelnen und für die Region /Kommune stecken und mit welchen persönlichen Ergebnissen Lernen im sozialen Umfeld, eingeordnet in relevante Organisationsformen und Unterstützungsaktivitäten stattfinden kann, wie innovative Potenziale erhalten oder entwickelt werden, wie nachhaltig solche Erfahrungen sein können und welche lokale Relevanz, Anerkennung und Entwicklung damit ggf. verbunden ist.
- wie viele Reserven wir jedoch dabei auch noch haben und
- dass die Anwendung, Überprüfung und Weiterentwicklung theoretischer Positionen in der ganz konkreten praktischen Arbeit zu handhabbaren und auch übertragbaren Lösungen führt, die den Erfolg der Arbeit erhöhen können.

##### Fallstudie

**aus dem Untersuchungsfeld der Akademie „2. Lebenshälfte“ im Land Brandenburg** Vom Suchprozess bis zu einer neuen Lebensperspektive – Das Generationentheater Rollentausch und seine Leiterin

Als *Beispiel* wurde **der Prozess der Entstehung und Entwicklung unseres „Generationentheaters Rollentausch“ und die damit verbundene Kompetenzentwicklung seiner Leiterin Frau L.** ausgewählt.

Folgende Gründe sprechen für die getroffene Auswahl:

- das Beispiel begann vor Beginn des Gestaltungsprojekts und zeigt in seiner Entwicklung vor allem auch den eigenen Erkenntnisgewinn und die damit verbundenen Veränderungen im Handeln
- es beschreibt den Prozess bis hin zu dem tatsächlichen Übergang der Mitarbeiterin in ehrenamtliche Arbeit
- die Problemsituationen und ihre Lösungen sind typisch für viele Projekte
- es ist ein sehr anschauliches Beispiel – allerdings insofern abgehoben, weil es im „öffentlichen Raum“ stattfindet, dadurch wird manches besonders deutlich
- es spiegelt die Besonderheit der Akademie, vor allem im Geschäftsbereich Teltow wider – sie ist hier ein Anziehungspunkt für aktive, meist auch etwas höher gebildete ältere Arbeitslose und bietet gerade diesen kompetenten Menschen in schwierigen Situationen Unterstützung und neue Möglichkeiten, was jedoch auch andere Anforderungen an Organisation und Unterstützer stellt.

Im Folgenden wird das Beispiel dargestellt als

1. chronologische Entwicklungsetappe/ Problemstellung
2. konkrete Fallbeschreibung
3. unterstützt durch Erfahrungen mit anderen Projekten und Beispielen – als Position und eigene **Handlungsanleitung**

Prozessphase	Fallbeispiel	Handlungsanleitung
<b>Projektentstehung und -ausrichtung</b>  Dezember 1999	<i>Schwierige Situation Frau L. Überzeugung, Projektentwicklungskurs, Ideenfindung</i>  <b>„Generationentheater Rollentausch“</b>	Ind. Interessen und Kompetenzen bewusst machen und an sie anknüpfen, hohe Identifikation für Tätigkeit sichern, Beziehung zu Kompetenzen Älterer, TN leitet selbst eigene Ziele ab regionaler Bedarf / Marktlücke MOTIVATION entsteht  IDEALFALL
<b>Ausgangssituation erfassen – Arbeitsaufgaben formulieren</b>  Sommer 2000	<i>ABM bewilligt Einstellungsge-spräch – Kompetenzen klar – Bereitschaft zum Neuerwerb nur zum Teil / sehr unsicher/ Ablehnung and. Tätigkeiten, auch Führung –</i>  <b>Nicht bewusst und konsequent geführter Prozess/ Zufälle</b>	Stärken stärken – Kompetenzen bewusst in den Mittelpunkt stellen  aber auch Anforderungen deutlich machen + Spielraum ermöglichen
<b>Begleitprozess</b>  2000 -2001	<i>Teilnehmergewinning, Stückentwicklung und -umsetzung, Probenerfahrung Organisation/ PR/ Geld Probleme Führung, Abschiebung Verantwortung Widerstände gegen Tätigkeiten, Aufgeben wenig Teaminteresse fordernd an Verein/ MA</i>  <b>harter Lernprozess für alle aber große Bedeutung für sich selbst“</b>	<b>Verantwortung des Unterstützers:</b> Selbsterfahrung ermöglichen Anregen, beraten, verstehen, werten Fordern – Probleme analysieren  Einstellungen – Anforderungen sichtbar machen –  MOTIVATION entwickeln Lernprozess auslösen und begleiten
<b>Zwischenauswertung</b> Ende 2001	<i>Aufführung, verbunden mit Erfolgen u. Enttäuschungen Tw. Korrekturen im Verhalten Wachsende Einsicht – Lernprozess - Mitmachen, erklären lassen, Fragen, Erkennen Eigenverantwortung für Weiterführung</i>  <i>Selbsterfahrung</i>	Würdigen, Unterstützen durch Kontakte, Raum für Kritik geben  Gemeinsame Ursachenanalyse – Konsequenzen auch für Träger ableiten: Stärkere Einbindung in Region und Verein Projekt organisatorisch + finanziell absichern, mittragen, vertreten Bedeutung Projekt für Träger anerkennen <b>Individuum –Projekt –Träger</b> Gemeinsam Zukunft planen – Interessen,

		Chancen + Anforderungen herausarbeiten  MOTIVATION stärken – Lernprozess gemeinsam definieren
<b>Kompetenz-interview</b> Vorbereitung Weiterführung als SAM  Frühjahr 2002	<i>Widerspiegelung der vorhandenen u. neuen Kompetenzen (Arbeit mit Laien, Zurücknehmen, Gesamtverantw., alle Bereiche)</i> <i>als Lernprozess</i> <i>Familie für Senioren/ Anforderung – Literatur</i> <i>Eigene Unterstützerrolle selbstorg. Lernen</i> <b>Eigenverantwortung</b> <i>Aka-Team als Partner gewinnen – nicht Selbstlauf</i> <i>Andere Partner gewinnen, PR, Verantwortung Geld</i>	Reflexion anregen für Kompetenzen, Bedarfe/ Interessen und Lernprozess  Gemeinsame Basis schaffen (Prozessanalyse) Klarere Zielstellung ableiten: Erhöhung Eigenständigkeit, Bedeutung Selbststeuerung/ Selbstverantwortung! Unterstützerrolle des Trägers für MA klären  MOTIVATION erhalten  Gestaltungsprozess für beide Seiten bewusster als Lernprozess annehmen und organisieren
<b>Begleitprozess</b>  2002/03	<i>Gezielte Wahrnehmung der Unterstützangebote, bessere Würdigung Trägerrolle, stärkere Übernahme der Eigenverantwortung (Sponsorenwerbung, Finanzen, Problembearbeitung...)</i>	Hohe Selbststeuerung des Prozesses als Voraussetzung für Weiterführung verdeutlichen und realisieren  Unterstützerrolle konkretisieren u. erlebbar machen
<b>Übernahme Ehrenamtlichkeit</b> in  Sommer 2003	<i>Klare Rollenverteilung, gute Zusammenarbeit</i> <i>Gemeinsames Anliegen</i>	Selbstverwirklichung ermöglichen u. gleichzeitig Nutzen für Verein u. Region sichern Klare Definition Aufgaben und aktuelle Unterstützerrolle unter Aufwand-Nutzen-Analyse

### Fallstudie

#### aus dem Untersuchungsfeld des Fördervereins für Soziokultur und Beschäftigung

**e.V. Eisleben:** Aktiver, unterstützter Übergangsprozess in dauerhaftes gemeinwohlorientiertes Engagement, Herr J. – Projekt Schweinsburg in Bornstedt

Gründe für die getroffene Auswahl:

- das Beispiel verdeutlicht eine projektbezogene Kompetenzentwicklung im Team, die auf individuell erworbene Kernkompetenzen und eigene Stärken aufbaut und die innovative Projektgestaltung, kritisches Hinterfragen, selbstorganisiertes Lernen in zieloffenen Räumen verbindet
- es beschreibt die Entwicklungsphasen zu dem realisierten Übergang des Mitarbeiters in gemeinwohlorientierte, freiwillige Arbeit (im Zusammenwirken von Gemeinde Bornstedt, Heimatverein, Brauchtums- und Denkmalspflege)
- die Problemsituationen und ihre Lösungen sind beispielhaft für viele Projektmitarbeiter, die in der interessenbestimmten Tätigkeit die Potenziale für die bewusstes Lernen im sozialen Umfeld entwickeln
- es ist ein sehr anschauliches Beispiel für die bewusste und selbstorganisierte Einbindung in lokale Strukturen, die letztendlich zu Kompetenzen führt, die lokalen Partner

miteinander besser zu vernetzen und gemeinsame Probleme gemeinsam zu lösen. (Nachhaltigkeit).

- es spiegelt die entwickelten Kompetenzen des FSB (integrierende Moderation und zurückhaltende Steuerung) als Unterstützungsstruktur zur aktiven Ausprägung des Zusammenwirkens lokaler Akteure mit immer wieder veränderten Anforderungen an Organisation und Unterstützer wider.

Prozessphase	Fallbeispiel	Handlungsanleitung
<b>Berufsbiografisches</b>	<i>35 Jahre als Grubenschlosser unter Tage, nach Schließung des Bergbaus in der Region neuer Beruf: Schweißer Erwerbslosigkeit, Resignation Sozialhilfeempfänger</i>	
<b>Projektentstehung und -ausrichtung</b>  Einstellung Aug 2001	<i>Projektidee Burg: Sichtbare Werte schaffen mit Älteren aus der Heimatgemeinde (Heimatverein und FSB): 10 Personen wurden aus einem Bewerberpool für das Projekt ausgewählt. („Aktiv in Rente“)</i>	Einbringen der Kompetenzen des FSB zur aktiven Ausprägung des Zusammenwirkens lokaler Akteure. (Heimatverein, Förderverein, Bürgermeister (Kommune), Denkmalspflege, Arbeitsverwaltung) – „Klima“ schaffen
<b>Ausgangssituation erfassen – Arbeitsaufgaben des Teams festlegen</b>	<i>Einstellungsgespräche: Herr J. ist stolz vom Team als Anleiter (Organisation) ausgewählt zu werden, aber bisher wenig Kommunikationsfähigkeit noch wenig überschaubare Anforderungen</i>  <b>Nicht bewusst und konsequent geführter Prozess / Zufälle</b>	Stärkung der hohen Motivation, Interessen und Kompetenzen bewusst machen ( <i>ich kann ganz gut Handwerkeln</i> ) und an sie anknüpfen, hohe Identifikation für Tätigkeit im lokalen Kontext sichern ( <i>„ich bin Bornstedter und die Leute erwarten was von mir“</i> ) TN entwickelt Handlungskonzept im Team und eigene Ziele, Anforderungen verdeutlichen, Freiraum für eigene Ideen sichern Kompetenzen entwickeln und bewusst in den Mittelpunkt stellen. Individuell Lerngelegenheiten schaffen, die Kommunikationsfähigkeit zu entwickeln.
<b>Unterstützungsprozess</b>	<i>Projekt- und Kompetenzrahmen erfassen (Abgleichen von Möglichkeiten und gesetzten Grenzen) – Heimatverein, Denkmalschutzbehörde; Teamzusammensetzung; Organisation, Mittel- Materialeinsatz;</i> <b>Lernprozess für alle</b>	<b>Verantwortung des Unterstützers:</b> Selbsterfahrung ermöglichen Anregen, beraten, verstehen, werten Fordern – Probleme analysieren Lernerfolge verdeutlichen, bewusst machen Einstellungen – Anforderungen immer wieder sichtbar machen –  MOTIVATION für aktive Kommunikation und Verzahnung lokaler Akteure durch Lerngelegenheiten entwickeln Lernprozesse auslösen und begleiten
<b>Kompetenzentwicklungsverlauf</b>	<i>Eigene Partner gewinnen, verbunden mit Erfolgen u. Enttäuschungen Tw. Korrekturen im Verhalten Wachsende Einsicht – Lernprozess - Mitmachen, erklären lassen, Fragen, Erken-</i>	Multimediale Öffentlichkeitsarbeit als Gegenstand und Mittel der Lernunterstützung bewusst machen, Würdigen, Unterstützen durch Kontakte, Raum für Kritik geben Gemeinsame Ursachenanalyse – Konsequenzen auch für Träger ableiten: ver-

	<p>nen <i>Eigenverantwortung für Weiterführung und Verantwortung fürs Team</i></p> <p><i>Selbsterfahrung</i></p>	<p>trauensbasierte Einbindung in Region und Verein</p> <p>Projekt organisatorisch + finanziell absichern, mittragen, vertreten</p> <p>Bedeutung Projekt für Träger anerkennen</p> <p><b>Individuum –Projekt –Träger</b></p> <p>Gemeinsam Zukunft planen – Interessen, Chancen + Anforderungen herausarbeiten</p> <p>Lernprozesse gemeinsam begleitend identifizieren</p>
<b>Begleitprozess</b>	<p><i>Gezielte Wahrnehmung der Unterstützungsangebote, bessere Würdigung Trägerrolle, abgestimmtes Vorgehen im Partnernetz, Übernahme von Eigenverantwortung (Sponsorenwerbung, Finanzen, Problembearbeitung...)</i></p>	<p>Unterstützerrolle konkretisieren u. erlebbar machen</p>
<b>Kompetenzentwicklungsgespräche</b>	<p><i>Widerspiegelung der vorhandenen u. neuen Kompetenzen als Lernprozess</i></p> <p><i>Eigene Unterstützerrolle für die Projektgruppe</i></p> <p><i>selbstorg. Lernen</i></p> <p><b><i>Eigenverantwortung</i></b></p>	<p>Reflexion anregen für Kompetenzen, Bedarfe/Interessen und Lernprozess</p> <p>Gemeinsame Basis schaffen (Prozessanalyse)</p> <p>- Klarere Zielstellung ableiten: Erhöhung Eigenständigkeit, Bedeutung Selbststeuerung/Selbstverantwortung! Unterstützerrolle des Trägers für MA klären</p> <p>Gestaltungsprozess für beide Seiten bewusster als Lernprozess annehmen und organisieren</p>
<b>Übergang in gemeinwohlorientierte freiwillige Arbeit</b> (Sommer 2003)	<p><i>Beratung und Coaching des nachfolgenden Anleiters; Integrationsfigur für das Netz „Schweinsburg“, kontinuierliche Vor-Ort-Präsenz (Tag des offenen Denkmals), Ideengeber für Projektweiterführung, Präsentationsaufgaben (Heimatverein) basieren auf hohe Wertschätzung, klare Rollenverteilung, gemeinsames Anliegen</i></p>	<p>Hohe Selbststeuerung des Prozesses als Voraussetzung für Weiterführung verdeutlichen und realisieren</p> <p>Weiterführung des Projekts des Vereins sichern und teilprojektübergreifende Angebote machen (z.B. Nachhaltigkeit durch Aktivitäten im Heimatverein)</p> <p>Selbstverwirklichung ermöglichen und gleichzeitig Entwicklung lokaler Infrastruktur befördern (Nutzen für den lokalen Raum)</p> <p>Klare Definition Aufgaben und aktuelle Unterstützerrolle unter Aufwand-Nutzen-Analyse</p>

Die beiden Beispiele und darüber hinaus entsprechend einer qualitativen Analyse in Projekten Sachsens, Sachsen-Anhalts und Brandenburg die Vielzahl der betrachteten Fälle verdeutlichen:

- Die älteren Erwerbslosen in den neun Bundesländern verfügen (vermittelt über bisherige Berufs- und Lebensgestaltung und -erfahrungen) über erhebliche fachliche, Methoden-, personale und soziale Kompetenzen. Oft besteht aktuell nicht oder nicht mehr die Fähigkeit, diese Kompetenzen selbst zu erkennen, erst recht nicht nach außen nachzuweisen, kreativ zu reproduzieren und in Lernprozessen zu stärken, treffen sie doch auf ein Rahmenbedingungsgefüge, das die weitere Stärkung dieser Potenziale (z.B. in Erwerbsarbeit) nicht ermöglicht.

- Relevante, motivierende Angebote (Projekte), außerhalb klassischer Erwerbsarbeit – in neuen Formen von Arbeit – die auf Potenzialerhalt und -erweiterung gerichtet sind, können Voraussetzungen dafür schaffen, dauerhafte Integration in Arbeit und Gesellschaft zu ermöglichen.
- Erhalt und Entwicklung von Innovationspotenzialen Älterer auch mit höherer bzw. spezifischer Qualifikation benötigen Förderung und Unterstützung, um aus der Situation Arbeitslosigkeit heraus neue Ideen und Anfänge zu entwickeln und diese umzusetzen.
- Innovationspotenziale (für sich und das gesellschaftliche Umfeld) zu identifizieren und dauerhaft (nachhaltig) zu erhalten, steht in direktem Zusammenhang mit der Nutzung von in der Tätigkeit angebotenen Lerngelegenheiten und ihrer Bewältigung; Lernkompetenz wiederum mit der Fähigkeit, Lernprozesse selbständig zu steuern und relevante Lernstrategien zu finden (selbst dann, wenn Tätigkeitsprozesse nicht permanent als Lernprozesse identifiziert werden)
- wie kompliziert und langfristig der Prozess der zunehmenden Selbststeuerung des Mitarbeiters bei der Projektrealisierung sein kann, um zum Erfolg zu führen und welche wichtige Rolle das Fordern und Fördern durch den Unterstützer insbesondere auch bei der Bewältigung auftretender Zweifel und Krisen spielt
- wie wichtig die gemeinsame Definition der Rollen von Mitarbeiter und Unterstützer ist und ihre Anpassungsfähigkeit an und Gestaltung von Veränderungen und dass die bewusste Führung eines solchen Prozesses, die Erhaltung der Motivation, die Gestaltung der Freiräume, der Umgang mit Lob und Kritik usw. neue Anforderungen an die Persönlichkeit des Unterstützers stellt.
- schließlich welcher Bedeutungsgrad die der lokalen Einbindung und der damit verbundenen Chancen auf Erfolgsnachweis in der Öffentlichkeit und Wertschätzung und des praktischen Relevanz

Die Beispiele weisen (in Verbindung mit Orientierung auf Nachhaltigkeit) aber auch auf die großen Möglichkeiten hin, die die Projektarbeit für die Gestaltung erfolgreicher Übergänge, z.B. in das ehrenamtliche Engagement, bietet. Im Rahmen der Tätigkeit in einem Projekt können für Menschen in der Übergangsphase zur Rente Motive und klare Vorstellungen für ehrenamtliche Tätigkeitsfelder entstehen. Sie haben die Möglichkeit, sich notwendige Kompetenzen zur Umsetzung dieser Aufgaben anzueignen, sie zu üben, zu trainieren. Vor allem können sie in diesem Prozess lernen, eigenverantwortlich und selbstorganisiert ihre Vorstellungen zu verwirklichen. Das sind wertvolle Voraussetzungen für eine Weiterführung und Chancen auf dauerhafte Integration.

Das heißt zusammenfassend:

Das Lernen in Tätigkeiten im Rahmen von Projekten ist dann erfolgreich bis hin zur Gestaltung von Übergängen in neue Arbeitstätigkeiten und ins Ehrenamt, wenn es gelingt

- ausgehend von Kompetenzen, Interessen u. Persönlichkeitsdispositionen der älteren Erwerbslosen und ausgehend von regionalen Bedarfen und Interessen **Projektideen und Tätigkeitsfelder zu entwickeln**, in denen diese gebraucht werden
- und durch Auslösung, Weiterentwicklung und Sicherung der **Motivation** des Mitarbeiters für die Aufgabe
- bei der Projektrealisierung bewusst **Lernprozesse auszulösen** (Kompetenzinterview und durch Lernangebote in der Tätigkeit)
- und ihn bei dessen zunehmender Selbstorganisation zu unterstützen (Begleitprozess) durch **Anregen, Beraten, Fordern, Fördern**.

## 7.5. Politikfähigkeit und Transfer

Im Ergebnis der Gestaltungsprojekte und damit auch in den Ergebnissen der unterstützten individuellen Lernprozesse vieler älterer Erwerbsloser wurde deutlich, dass es überwiegend gelingen kann, Kompetenzen und Innovationsfähigkeit in relevanten Tätigkeitsfeldern zu erhalten und zu entwickeln sowie für die Entwicklung des Gemeinwesen und in Regionen unverzichtbar zu machen.

Indem Übergangsprozesse in neue Lebensphasen des Einzelnen

(der betrachtete Übergangsprozess ist besonders charakterisiert durch die Entkopplung von Erwerbs- und Lernbiografie infolge eingetretener Erwerbslosigkeit)

begleitend (unterstützend) als Lernprozesse im sozialen Umfeld in unmittelbarem Verwertungszusammenhang stattfinden, werden einer zunächst lokalen / regionalen Öffentlichkeit individueller und gemeinwohlorientierter Nutzen für lokale Entwicklung nahegebracht.

Das Gesamtprojekt (in seiner Verzahnung einer Vielzahl von Projekten dreier Bundesländer) hat von Anfang an eine darüber hinausgehende Zielsetzung verfolgt, nämlich die, einen Beitrag zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Schlüsselfrage zu leisten, wie Lernen im sozialen Umfeld als zunehmend wichtiger werdende Lernform „politikfähig“ wird“ (vgl. SAUER<sup>13</sup>).

Politikfähigkeit setzt neben der Nachweisführung des Erfolgs in Abhängigkeit von seinen Bedingungen in unterschiedlichsten Formen und Ansätzen einen „Transport“ von Erkenntnissen und Erfahrungen, ein nachdrückliches Einbringen in öffentliche und politische Diskussionen, ein Verdeutlichen von Konsequenzen, eine Lobbyarbeit voraus, die in Zusammenwirken mit anderen Partnern auf den verschiedenen Ebenen zu politischen Entscheidungen und damit zu veränderten Rahmenbedingungen führt.

Unter diesem Aspekt beschreiben und bewerten wir in dem Abschnitt 8.3. Informations-, Verbreitungs- und Transferaktivitäten.

## 7.6. Internet / Intranet / Öffentlichkeitsarbeit

Der ursprünglich vorgesehene Ansatz, der Darstellung von Positionen, Verlaufsbeschreibungen, Fallbeispielen, Arbeitsergebnissen, Handlungsanleitungen und Empfehlungen in der Verbandszeitschrift der bag arbeit, über eine Informationsseite des Projekts, über die Webseiten der bag arbeit und ihrer Netzpartner (und damit gerichtet an das gesamte Feld der Unternehmen für Beschäftigung und Qualifizierung), stellte sich bald nach Projektbeginn als zu kurz greifend heraus.

In Folge dieser Erkenntnisse wurde mit zunächst offenen Vorstellungen der Aufbau einer Internetplattform zwischen den Projektpartnern innerhalb des vorgegeben Finanzierungsrahmens des Projekts vereinbart, die auch projektinternes Arbeiten ermöglichte.

Seit Dezember 2002 verfügt das Projekt unter der Adresse

[www.qualifiziertes-engagement-aelterer](http://www.qualifiziertes-engagement-aelterer)

über eine eigene Website, die schrittweise entwickelt über das Angebot von Informationsdienstleistungen weit hinausgeht. Wir hatten uns entschieden online zu gehen, um unser Projekt einem interessierten breiten Fachpublikum transparent zu machen und um unsere Herangehensweisen und die erzielten Ergebnisse über den Projektrahmen hinaus ansprechend, zeitnah und kostengünstig präsentieren zu können.

---

<sup>13</sup> SAUER, J.: EBENDA

Besonderes Augenmerk legten wir nach Fertigstellung des Internetauftritts auf die Nutzung des Intranetbereichs als Mittel für die interne Kommunikation.

### Struktureller Aufbau der Website

Da die bag arbeit e.V. das Projekt „Erhaltung, Entwicklung und Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer“ führte und koordinierte, wurden die Seiten farblich in Anlehnung an das blau-grüne Design der bag arbeit gestaltet (siehe Screenshot). Ein eigenes Logo „Qualifiziertes Engagement Älterer“, welches sich als Gestaltungselement auf allen Ebenen wieder findet, gibt der Homepage ihr unverwechselbares Gepräge. Als Blickpunkt auf der Startseite wurde ein Foto aus dem Projekt „Die jungen Alten in den Medien“ von der Akademie „2. Lebenshälfte“ verwendet.

Auf der Startseite befindet sich außerdem die Menüleiste mit folgenden Punkten:

- Aktuell
- Das Projekt
- Projektpartner
- Veranstaltungen
- Veröffentlichungen
- Kontakte
- Impressum
- Intern

Bei der Navigation haben wir auf eine klare und einfache Benutzerführung großen Wert gelegt. Beim Scrollen über die Hauptmenüleiste klappen sich jeweils Untermenüpunkte auf, um zu den weiterführenden Inhalten zu gelangen.

Der Menüpunkt **Aktuell** enthielt keine feststehenden Untermenüpunkte, da hier ständig wechselnde „Kurznachrichten“ aus den Projekten, Termine und Veranstaltungstipps publiziert werden.

Der Menüpunkt **Projekt** erhielt folgende Untermenüpunkte:

- Aufgaben und Ziele
- Fragestellungen
- Arbeitsstandpunkte und Untersuchungsmethoden
- Hauptaufgaben der Begleitforschung

Das Hauptmenü **Projektpartner** wurde in die Namen der Projektpartner - DSA; FSB Eisleben; Akademie „2. Lebenshälfte“ untergliedert und diente der Erläuterung des jeweiligen Projektansatzes und der Herangehensweise in den beteiligten Regionen.

Im Bereich **Veranstaltungen** gibt es eine Unterteilung in Fachtagungen und Workshops, die übersichtlich aufgelistet weiterführende Texte zur jeweiligen inhaltlichen Ausrichtung der Veranstaltung enthalten.

Unter **Veröffentlichungen** bieten wir unsere Projektpublikationen als pdf-Dokumente zum Download an. So haben wir als Alternative zu Printprodukten einen „Flyer“ entwickelt, der sich in der Gestaltung in das Design der Homepage einfügt und in den vorliegenden drei Ausgaben über den Arbeitsstand in den Teilprojekten und bei der bag arbeit informiert. Diese Veröffentlichungsreihe bietet sich zum Ausdrucken an und gibt in zusammengefasster Form einen Überblick über den Verlauf unseres Projekts. Es ist vorgesehen, diese Arbeit unter der Thematik auch außerhalb des inzwischen beendeten Projekts weiterzuführen. Darüber hinaus finden sich unter Veröffentlichungen die Folienpräsentationen zu den Workshop-Beiträgen der Referenten.

Um interessierten Besuchern der Website eine schnelle Kontaktaufnahme zu ermöglichen, öffnet sich unter dem Menüpunkt **Kontakte** ein so genanntes Mail-to-Fenster, in welches das Anliegen, die Fragen, Anregungen usw. eingegeben und direkt an die bag arbeit gesendet werden können.

Der Zugang zum Intranet als einem geschützten Bereich mit begrenzter Anzahl von Nutzern erfolgt über den Menüpunkt **Intern** durch Eingabe eines Benutzernamens und eines Kennworts. Jeder Intranet-Nutzer musste vor dem ersten Zutritt in den geschützten Bereich eine Visitenkarte ausfüllen und für sich selbst einen Benutzernamen und ein Kennwort festlegen. Diese Visitenkarte sowie die gewünschten Passworte wurden an den Administrator gesendet. Dieser entschied anhand einer von uns hinterlegten Liste, welchen Personen der Zugang zum Intranet ermöglicht wurde.

Das Intranet wurde vorerst in „Forum“, „Adressbuch“; und „Literaturverzeichnis“ strukturiert:

Mit dem Intranet verfolgten wir das Ziel, die räumlich stark verteilten Projektstandorte zu vernetzen und eine kostengünstige Möglichkeit für die gegenseitige Kontaktaufnahme zwischen den Arbeitstreffen und Workshops, einen modernen Weg für die Meinungsbildung, Abstimmung und den Informationsaustausch zu schaffen. Darüber hinaus sollten im Intranet möglichst viele gemeinsam nutzbare Ressourcen zugänglich gemacht und verwaltet werden. Deshalb haben wir ein Adressbuch und eine Literaturliste ins Intranet aufgenommen, die von allen Intranet-Usern genutzt und über eine jeweils dazugehörige Eingabemaske gepflegt und erweitert werden konnte.

Da mit der Nutzung des Intranets alle beteiligten Partner unbekanntes Terrain betraten, galt es, die Vorzüge und Nachteile einer virtuellen Zusammenarbeit zu erkunden.

#### **Ein Fazit zur Internet- / Intranetnutzung und Konsequenzen für die Weiterentwicklung** aus der Sicht,

- den Themenbereich „Qualifiziertes Engagement Älterer“ dauerhaft zu etablieren (Informationen und Angebote),
  - unverzichtbare Strukturen für ein Unterstützungsmanagement in diesem Bereich (Supportstrukturen) aufzubauen,
  - Geschäftsprozesse der Projektpartner im Internet derart abzubilden, dass Daten für den Leistungsprozess des Projekts gewonnen werden,
  - Foren für Kontaktaufnahme und Meinungsbildung anzubieten und ggf. auf Fachebene entscheidungsfähige Diskussionen weitgehend in das Netz zu verlagern,
  - schließlich der Diskussion und Organisation projektinterner Arbeit:
1. Im Vorfeld der Arbeit mit dem Intranet bedarf es einer fundierten gemeinsamen Planung von Projektbeteiligten und Web-Agentur, damit eine den jeweiligen Ansprüchen genügende, programmiertechnisch reife und einfach zu handhabende Anwendung erfolgt. Um eine hohe inhaltliche Effizienz des visuellen Angebots zu erreichen, ist aus unserer Sicht insbesondere bei einem größeren Kreis von Diskussionspartnern eine kompetente fachliche Moderation sinnvoll.
  2. Eine Internetseite aus der zunächst engen Sicht eines Forschungs- und Gestaltungsprojekts – mit dem Anspruch auf projektübergreifende Information - neu zu etablieren, verlangt sofort die Nutzung aller anderweitigen Vernetzungen der einzelnen Partner und Aktionen, auf die neue Website aufmerksam zu machen (E-Mail-Aktion, Verlinkungen, Information in anderen Medien, auf Veranstaltungen, im Rahmen von Verteilerstrukturen). Wichtig ist es nach den gemachten Erfahrungen, über das Internet möglichst viele gemeinsame Ressourcen wie Adressen und regionale Ansprechpartner, Termin- und Arbeitsplanungen; Fachliteratur; potenzielle Partner (Verlinkungen) und eigene Präsentationsmaterialien bereitzustellen.
  3. Die Website muss sich – unter der Sicht Informationsangebot und Verlinkung – zu einem für externe Besucher kontinuierlich lohnenden Auftritt entwickeln (hoher Aktualisierungsgrad), muss für den angesprochenen Personenkreis zu den Favoriten gehören können. Konkret – die Website wird zu der „Standardseite“ für alle werden, die sich aus verschiedenen Sichtweisen für „Fragen des demografischen Wandels“, dem „Lernen Älterer“, der Bedingungen, der Gestaltung und Unterstützung solcher Lernprozesse und ihrer regionalen

der Gestaltung und Unterstützung solcher Lernprozesse und ihrer regionalen Verzahnungen interessieren.

4. Auf einer zweiten Ebene (Projektbeirat; Expertenebene; u. Ä.) kann zu ausgewählten Fragestellungen (zum Beispiel im Vorfeld von Experten-Workshops) zeitlich befristet ein Diskussionsforum etabliert oder eine in das Netz gestellte These kann verifiziert werden. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus der vorliegenden Internet/Intranet-Lösung sind letztendlich einzubringen in die Entwicklung einer Supportstruktur, d.h. themenbezogen in eine Infrastruktur projekt- und entwicklungsbegleitender Unterstützung mit abrufbaren Serviceleistungen, zu Gestaltungen von Lernen Älterer im sozialen Umfeld, zur nachhaltigen Integration Älterer in Arbeit und Gesellschaft, zur Projekt- und Organisationsentwicklung in regionalen Kontexten und zur Begleitung des demografischen Wandels, zur Weiterbildung von Moderatoren, Lernbegleitern und Unterstützern.
5. Hinsichtlich der projektinternen Arbeitsebene ist festzustellen, dass sich nicht automatisch eine „Intranetkultur“ entwickelt hatte, so dass anfangs auf neu eingestellte Dokumente durch unsere etablierten Informationswege (Telefon und E-Mail) zusätzlich hingewiesen wurde. Es bedarf einer gewissen Disziplin, bis der (tägliche) Blick ins Intranet zur Routine wird, um das Intranet auf neue Einträge zu checken, diese dann wiederum durch weiterführende Gedanken zu kommentieren, durch eigene Vorschläge, Meinungen (Zustimmung/Ablehnung) zu untersetzen bzw. ergebnisorientiert zu diskutieren. Die Qualität dieser Diskussionen wurde umso höher, je besser sich die Beteiligten kennen lernten und je erfahrener sie mit den Onlinemedien wurden. Insbesondere können auch die Zeiträume zwischen Projektberatungen (mit physischer Anwesenheit), Beiräten und Expertenrunden deutlich zugunsten einer konstruktiven virtuellen Zusammenarbeit vergrößert werden.
6. Aus Projektsicht ist neben dem Nutzen des Intranets als Arbeitsinstrument vor allen Dingen außerordentlich interessant, dass auf diesem Wege gewissermaßen „nebenbei“ eine Dokumentation der Arbeit und Vorgehensweise entstanden ist. (vgl. Beispielseite Screenshot). Der Rückgriff auf diesbezügliche Unterlagen aller Art ist komfortabel, da auch ältere Aussagen und Materialien für zugelassene Teilnehmer jederzeit aufzurufen sind. Für nachfolgende Projekte, deren Vielzahl von Partnern (bundes- oder europaweit platziert, räumlich getrennt) ein kontinuierliches Diskussionsforum wünschen und auch auf frühere entscheidungsrelevante Diskussionsabläufe Zugriff haben wollen, stellt sich eine solche Intranetorganisation als außerordentlich hilfreich heraus.
7. das interne Forum zur Diskussion, zum fachlichen Austausch, zur inhaltlichen Vorbereitung von Veranstaltungen hat sich als wertvolle Hilfe erwiesen. Von allen Projektstandorten war ein schneller und zeitgleicher Zugriff auf alle eingestellten Dokumente möglich. Für die Projektleitung und Projektpartner bedeutete dies u.a., Vorlagen, Konzepte, Protokolle usw. auch nur einmal einstellen zu müssen und gleichzeitig den gesamten Verteilerkreis zu erreichen.

In Zusammenhang mit den im Abschnitt Internet / Intranet dargestellten Vorgehensweisen und Ergebnissen soll auf die gesamte Palette von – das Gestaltungsprojekt begleitender – Öffentlichkeits- und Transferarbeit eingegangen werden:

- Um noch einmal den Projektansatz zu verdeutlichen:

Aufbauend auf landesspezifische Förderinstrumente für Beschäftigungsaktivitäten Älterer (TAURIS in Sachsen; „Aktiv in Rente“ in Sachsen-Anhalt) wurde in den vorliegenden Gestaltungsprojekten in besonderer Weise das mit der Organisation von – gegenüber Erwerbsarbeit – neuen Formen von Arbeit verbundene Lernen im sozialen Umfeld initiiert, begleitet und auf Nachhaltigkeit geprüft.

Dadurch entstand in natürlicher Weise jeweils eine Verzahnung der Länderinteressen mit dem Anliegen des Projekts „Qualifiziertes Engagement Älterer“. Es ist der besondere

Verdienst der drei Teilvorhaben, die „Philosophie“ des hier beschriebenen Vorhabens eingebracht und mit Landesinteressen in Übereinstimmung gebracht zu haben (nachweisbar u.a. durch die konsequente Einbindung von Verantwortlichen der Landkreise, der Landesarbeitsverwaltungen, der Landesbehörden und der Landesinitiativen in die Projektarbeit, durch jeweils regionale und landesweite Verbreitung von Publikationen, durch die Beteiligung an landesunterstützten Fachtagungen und Fachdiskussionen).

Auch nach Beendigung des Projekts „Qualifiziertes Engagement Älterer“ werden durch die Länder die Rahmenbedingungen erhalten bzw. entwickelt, die eine dauerhafte Etablierung und Verbreiterung der im Projekt erkannten und entwickelten Gestaltungsansätze in den Regionen praktisch dauerhaft ermöglichen.

- Als wichtigste Grundlage für die erfolgreiche Realisierung der Projektarbeit in der Region erwies sich, dass die Träger der drei Teilvorhaben selbst als professionell arbeitende Strukturen in ihren Regionen eingeführt waren. So gelang bereits im Vorfeld des Projekts „Qualifiziertes Engagement Älterer“ in Vorbereitungsaktivitäten und Gesprächen sowohl ältere Erwerbslose als auch alle wichtigen regionalen Akteure zu „motivieren“. Die eigene Einbindung in überregionale Netzwerke und Kooperationsverbünde ist auch die Basis für einen schnellen und systematischen Transfer der Projektergebnisse geworden.
- Konsequenter erfolgte auch die Einbindung der Thematik, des Projektverlaufs und der Ergebnisse in die Verbandsarbeit der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit. (Grundinformationen auf der Verbandshomepage der bag arbeit und Verlinkung zur Projektsseite; 6 Beiträge in der Verbandszeitschrift „Forum Arbeit“ zum Projektansatz und seiner Einbindung in das Forschungskonzept des Bereichs „Lernen im sozialen Umfeld“ von ABWF / QUEM; Projektpräsentation auf der Jahrestagung der bag arbeit).
- Bereits angesprochen wurden unsere Projektpublikationen, zunächst als Alternative zu Printprodukten als pdf-Dokument entwickelter Flyer, im Netz zugänglich gemacht. (vgl. unter [www.qualifiziertes-engagement-aelterer](http://www.qualifiziertes-engagement-aelterer)). Dieser informiert in drei Ausgaben über den Arbeitsstand in den Teilprojekten und bei der bag arbeit und fasst thesenhaft Projektergebnisse und weitere Handlungserfordernisse zusammen. In öffentlichkeitswirksamer Gestaltung orientiert diese Form der Dokumentation auf die Notwendigkeit und die Gestaltbarkeit einer veränderten Lernkultur in Zusammenhang mit Rahmenbedingungen in einer sich verändernden Arbeitswelt. Diese Veröffentlichungsreihe bietet sich zum Ausdrucken an. Darüber hinaus ist eine CD-ROM entstanden, die den Teilprojekten ermöglicht, gedruckte Flyer bereit zu halten und nach Bedarf einzusetzen. Es ist vorgesehen, diese Arbeit unter der Thematik auch außerhalb des inzwischen beendeten Projekts weiterzuführen.
- Die im Projektzeitraum realisierten vier Expertenworkshops und insbesondere die Ergebnistagung dienten dem Ziel bundesweiter Verzahnung der Aktivitäten, Verbreitung von Angeboten „Best Practice“ und Erfahrungstransfer. Überregionale Veranstaltungen dieser Art verstehen sich als geführter Erfahrungsaustausch und permanentes Diskussionsforum zur Verifizierung von Teilergebnissen aus der einzelbetrieblichen Umsetzung und eines Transferansatzes durch Angebote an das gesamte Feld arbeitsmarktpolitischer Dienstleister. Hinsichtlich der Ergebnistagung war über die eigentliche Projektpräsentation hinaus das Ziel eine Einbindung in das gesamte Feld von Forschungs- und Gestaltungsansätzen zu erreichen, die sich subsumieren unter den Themenbereichen „Chancen für Ältere“; „Unterstützungsdienstleistungen“ „Lernen im sozialen Umfeld“, „Kompetenzentwicklung von Individuen, Organisationen und Regionen“. Auf Veranstaltung, die aus Projektzwängen heraus auf 50 Teilnehmer begrenzt war, positionierten sich dabei Partner und Akteure (auch mit Blick in europäische Nachbarländer) mit Erfahrungen und Erkenntnissen, mit Entwicklungen und Problemen. Eine Materialsammlung zur Ergebnistagung steht zur Verfügung.
- Besonderes Augenmerk in Projektansatz und -verlauf erhielt von Anfang an auch der Ansatz, Projektdiskussionen und -ergebnisse in über die beteiligten Länder hinausge-

hende Diskussionsräume einzubringen. Es stellte sich heraus, dass höchstes Interesse für die in den drei Teilvorhaben umgesetzte „Philosophie“ des Handlungsansatzes zur dauerhaften Integration Älterer in Arbeit und Gesellschaft in anderen Regionen und Bundesländern besteht. Dessen ungeachtet ist natürlich mit dem zweijährigen Projekt deutlich geworden, dass auch für die Praxis sich viele offene (Gestaltungs-)Fragen stellen. Ausgelöst durch das jetzt abzuschließende Vorhaben haben die am vorliegenden Projekt beteiligten Partner einige dieser Fragen in die Diskussion geworfen und mit der Stärke der eigenen Ansätze und Erkenntnisse neue – auch europäische – Vernetzungen vorbereitet sowie die Weiterentwicklung diesbezüglicher Forschung initiiert :

- Projektvorschlag Socrates mit dem Titel: „Lebensressourcen – ein Kompetenzentwicklungsprojekt für die Unterstützung von Lernen, Engagieren, Partizipieren Älterer“ (gestellt durch die bag arbeit)
- Beteiligung am Ideenwettbewerb zum Innopunkt-Programm „Mehr Chancen für ältere Fachkräfte“ mit der Thematik „Kompetenzerhalt und -entwicklung älterer Fachkräfte durch die alternsförderliche Gestaltung von Arbeits- und Lernmanagement in Unternehmen der Pflegebranche“ (Akademie „2. Lebenshälfte“ in Brandenburg)
- Mit dem Vorhaben, die Projektthematik in die Europäische Diskussion zu bringen, wurde die Zusammenarbeit mit dem Europäischen Zentrum für Arbeitnehmerfragen (Zielstellung grenzüberschreitende Bildung – für ein soziales Europa) intensiviert. Der Förderverein für Soziokultur und Beschäftigung, Eisleben hat inzwischen die Bestätigung auf den Antrag erhalten, die Thematik „Integration älterer Arbeitnehmer in qualifizierte Beschäftigung“ unter starker Einbindung der vorliegenden Projektergebnisse auf einem europäischen Kongress in Luxemburg im Herbst 2004 federführend zu diskutieren.
- In zwei andere Richtungen der Instrumentenentwicklung gehen noch Aktivitäten des Projekts im Nachgang der Untersuchungen zu - aus der Sicht des Forschungsprojekts - weiterem Untersuchungsbedarf:
  1. Die Prüfung des Instruments Arbeitsbewältigungsindex (wiss. Untersuchungen aus Finnland) in der Verzahnung mit Kompetenzentwicklungsverfahren für Ältere
  2. Die Prüfung des Instruments CH-Q Kompetenz-Management-Modell (Untersuchungen und Entwicklung aus der Schweiz) zur Nachweisführung von Kompetenzen.

## 8. Erkenntnis- und Erfahrungsbilanz

- Ältere Menschen entwickeln nachweislich in so (wie beschrieben) gestalteter Projektarbeit aus den Projekten heraus Motivationen, weiter für sich, in Verbindung mit regionalen / lokalen Strukturen für ihr Umfeld tätig zu bleiben.
- Es wurde deutlich, dass Tätigwerden im sozialen Umfeld für Ältere nicht primär ein Mittel zum Zweck des Wiedereinstiegs in traditionelle Erwerbsarbeit darstellt, sondern vielmehr die Kompetenz für die Gestaltung von Übergängen erworben werden kann, die Engagement für neue Arbeitstätigkeiten entwickelt, (die durchaus auch zu neuer Erwerbsarbeit oder wirtschaftlicher Selbständigkeit führen kann), sie beherrschbar macht und selbst organisiertes Lernen im Lebensraum soziales Umfeld etabliert.

- In der Projektarbeit, bei der Gestaltung von Problemlösungsprozessen mit Unterstützung haben sie die Kompetenzen erhalten, gefestigt und entwickelt, die es ermöglichen, sich bei fortschreitendem Alter und sich weiter verändernden persönlichen Lebenssituationen in ihr Lebensumfeld einzubringen und aktiv zu bleiben.
- Die Untersuchungen erfolgten nicht unter experimentellen Bedingungen, sondern begleiteten einen Praxisprozess, der auch nach Ende des Untersuchungsvorhabens als Beitrag für die Gestaltung demografischen Wandels in Regionen und lokalen Räumen weitergeführt und entwickelt wird, solange Rahmenbedingungen geschaffen bleiben oder entwickelt werden, dies zu ermöglichen und ein Nutzen der Aktivitäten lokal verortet sichtbar wird.
- Durch die permanente Verzahnung von Arbeiten, Lernen und Engagieren Älterer mit dem Nutzen für regionale und kommunale Strukturen haben die Strukturen sich selbst verändert. Eine gewisse Stabilität einer neuen Kultur ist über Personen (Bürgermeister, Landrat, Unternehmer, Abgeordneter) erreicht. Politik muss nun die Instrumente und Strukturen schaffen, dauerhaft diese kulturellen Veränderungen entwickeln.
- Es ist gelungen, eine begrenzte Öffentlichkeit aufmerksam zu machen und in größerem Umfang nachfolgende Aktivitäten auszulösen. Das gelingt in Verbindung mit der Verbreitung der entwickelten Beispielen (Best Practice) als Transfer einer veränderten Lernkultur
- Im Ergebnis der Untersuchungen kann festgestellt werden, dass durch die in die Regionen eingebundenen Aktivitäten Regionen, Kommunen neue Beachtungen erfahren haben. Die veränderte Kultur, das geschaffene Klima findet überregional Wahrnehmung als interessanter Lebensraum und fördert die weitere Entwicklung von Infrastruktur und die Zugänge für Kleinunternehmen.

## 9. Weiterführende Handlungsansätze

Im Folgenden werden einige der aus der Untersuchung abgeleiteten offenen Fragen zusammengestellt, unabhängig davon, ob sie nur aus der Sicht unseres Gestaltungsprojekts oder darüber hinausgehend auf weiterführende Handlungsansätze orientieren.

Die Zuordnung dieser Fragestellungen zu bestimmten Gruppierungen ist nicht eindeutig, aber zumindest orientierend:

### Auf den individuellen Kompetenzentwicklungsprozess bezogen:

- Welchen **Stellenwert** haben Kompetenznutzung, -erweiterung und Neuerwerb während der Projektzeit wirklich **für die weitere Arbeits- und Lebensgestaltung des Einzelnen?** (Prüfung auf „Dauerhaftigkeit“ der durch Lernen im sozialen Umfeld erworbenen neuen Kompetenzen insbesondere hinsichtlich der Kompetenz zur aktiven Gestaltung immer neu sich veränderter Arbeits- und Lebenssituationen im Alter.
- Welche Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Bedingungen der **Veränderung verfestigter Verhaltensweisen** Älterer bei der Bewältigung neuer Anforderungen der Zukunft gibt es? (Dazu gehört auch die Frage nach den Grenzen des Kompetenzerwerbs Älterer hinsichtlich der eigenen Zielstellung und Motivation, der Lernbereitschaft und – fähigkeit und dem Zusammenhang mit dem konkreten Alter).

- Im Teilprojekt DSA, in dem der arbeitsmarktpolitische Dienstleister im Rahmen von TAURIS verstärkt die koordinierende und begleitende Rolle für erwerbslose Ältere und 3. System-Organisationen (die relevante Arbeitstätigkeiten innerhalb ihrer Strukturen vorhielten) übernimmt, wurde auf dauerhafte Arbeitstätigkeiten im sozialen Umfeld aus zivilgesellschaftlicher Perspektive orientiert. Die **Übergänge zwischen Erwerbsarbeit, Bürgerarbeit und Eigenarbeit** sind weiter zu untersuchen.
- Herausgefordert durch die Praxis der Projektarbeit, hat die Akademie „2. Lebenshälfte“ in Ihre Untersuchungen das **Problem Gruppenkompetenz** aufgegriffen und einige wichtig erscheinende Untersuchungsfragen gestellt. Die Schwierigkeiten lagen darin, dass interne Gruppenprozesse nicht im Mittelpunkt der Beobachtung und Gestaltung des Unterstützungsmanagements stehen. Wegen der prinzipiellen Bedeutung dieser Problemstellung möchten wir darauf verweisen, da das Arbeiten in Gruppen eine in Unternehmen zwischen Markt und Staat häufige Form der Kompetenznutzung und -entwicklung ist und Ältere im Ehrenamt selbst Mitglieder von Gruppen oder deren Initiatoren sind.
- Wie wirken sich unterschiedliche Beziehungsformen zwischen Alt und Jung (heterogene Gruppen mit gemeinsamer Aufgabe, homogene Gruppen mit einer auf andere Gruppen orientierten Aufgabe – Jung für Alt, Alt für Jung) auf den individuellen Prozess der Kompetenznutzung und -weiterentwicklung aus? Welche Rolle spielen solche **Gruppenzusammenhänge** bei der Entwicklung von Motivation? Welche besonderen Anforderungen werden an das selbst organisierte Lernen (im sozialen Umfeld) in interkulturellen Gruppen gestellt?

#### Hinsichtlich Organisation und Unterstützungsmanagement

- Ausbildung und Kompetenzprofil der in den Vereinen, Verbänden und Unternehmen tätigen Unterstützer reichen nicht a priori aus, um Unterstützungsmanagement erfolgreich zu gestalten. Insbesondere werden die individuellen Besonderheiten des Einzelfalles im Unterstützungsprozess zu wenig zur Geltung gebracht. Es wurde in den Untersuchungen deutlich: Unterstützer brauchen zur Kompetenzentwicklung ihrerseits Unterstützung in lernenden Organisationen. Aufzubauen ist ein **Kompetenzentwicklungsprojekt für die Unterstützung von Lernen, Engagieren, Partizipieren Älterer**.
- Welche besonderen Möglichkeiten, Bedingungen und Erfolge haben Organisationen zwischen Markt und Staat hinsichtlich Kompetenznutzung, -erwerb und Innovationspotenzial Älterer? Hier wären **Vergleiche zu wirtschaftlichen Unternehmen** einerseits und zu ausschließlich freizeitorientierten Organisationen und Vereinen andererseits notwendig.
- Welche subjektiven und objektiven Bedingungen führen zu der **Bereitschaft ehrenamtlichen Engagements Älterer**? Welche Formen und Strukturen sind dabei förderlich?

#### Zur Entwicklung lokaler Räume:

- Wie kann das Zusammenwirken zwischen Kommunen und Beschäftigungsunternehmen / Vereinen hinsichtlich der Lernens in Tätigkeiten stärker verankert und verfestigt werden, um hier nicht nur auf Grund positiver individueller Einstellungen der Kommunalvertreter Erfolg zu haben (z.B. in Gesetzen, Richtlinien, Positionsmaterialien). Dazu ist es wichtig, **handlungsauslösende Bedingungen für die Kommunalvertreter vor Ort genauer zu untersuchen und hinsichtlich der neuen Erkenntnisse zu verändern**.
- Nicht immer gelang es, aus den realisierten Projekten heraus, die Anerkennung und Würdigung in der Region durch den **Nachweis erworbener Kompetenzen** zu erbringen. Gezielt auf diese Problematik sehen wir weiteren Untersuchungsbedarf, der sich

auf neue Anforderungen an Kompetenzmessung und -bewertung in Zusammenhang mit regionaler Anerkennung und Würdigung eines „Lernzertifikats“ bezieht

### Gerichtet auf Transfer

- Erkenntnisse zum altersbedingten Übergang aus der Erwerbsarbeit in neue Formen von Arbeit und Tätigwerden und Lernen (im sozialen Umfeld) hat sicher auch Konsequenzen für die Übergänge in anderen Lebensphasen. **Untersuchungen zum Lernort Beschäftigungsunternehmen** sollten insbesondere unter Sicht der zunehmenden Brüche innerhalb der Gesamtphase Erwerbsarbeit geführt werden.
- Unter den Bedingungen demografischer Veränderungen (in gesellschaftspolitischen Dimensionen) steht die Frage des Erhalts und der Entwicklung der Kompetenzen Älterer in unmittelbarem Zusammenhang zu der schon formulierten Frage, wie dann mit dem produktiven und innovativen Potenzial der Älteren umgegangen werden kann. Dazu bedarf es Unterstützungsstrukturen und Dienstleistungen. Der Aufbau von - eng an der Problematik orientierten - bundesweit agierenden Supportstrukturen könnte ein effektiver Schritt sein, Professionalität in diesem Bereich zu transferieren.

### Für die weiterführende Gestaltung von Untersuchungen:

- Es muss bei der Weiterführung des Gestaltungsprojekts eine **Verständigung über die sprachliche Darstellung** stattfinden: Da die unmittelbare praktische Wirkung der Erkenntnisse beabsichtigt ist, müssen sie in der Sprache der Praxis vermittelt werden. In der wissenschaftlichen Darstellung muss die Begrifflichkeit der zugrundeliegenden Wirtschaftsdisziplinen gewahrt bleiben.
- Zur Entwicklung von individueller Lernmotivation und zu professionellem Unterstützungsmanagement ist das Instrument Kompetenzanalyse erfolgreich. Eine Kombination mit anderen Instrumenten (etwa der **Arbeitsbewältigungsindex**, der Ansatzpunkte für neue Kompetenzen der Lebensgestaltung in einem aktiven Alter gibt) ist ein interessanter Untersuchungsansatz
- **Die Intranetentwicklung als projektinternes Arbeits- und Gestaltungsinstrument** entsprach einer im Projektverlauf sich aufbauenden neuen Zielsetzung nach Effektivierung der Kooperationen zwischen den Teilprojekten. Unsere Erfahrungen und Erkenntnisse sind im Abschnitt 7.6. beschrieben. Es wird vorgeschlagen, diesbezügliche Erfahrungen anderer Entwicklungs- und Gestaltungsvorhaben herbeizuführen, - immer dann wenn mehrere/viele ortsferne Partner zusammenwirken - zu verallgemeinern und als Instrument der Analyse, Organisation, Prozessverlaufunterstützung durch Diskussion und Verifizierung und der Dokumentation zu etablieren.

## 10. Anlagen

## Anlage 1

# Akademie-Projekte als Lernchance

Teilvorhaben des Fördervereins Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V.

## Inhalt

	Seite
<b>1. Ausgangssituation, Ziel, inhaltliche Fragestellungen des Teilvorhabens</b>	<b>2</b>
<b>2. Bedingungen und Gestaltung des Prozesses – Methodische und organisatorische Umsetzung</b>	<b>4</b>
<b>3. Ergebnisse des Gestaltungsprojektes</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Individuelle Ebene</b>	<b>7</b>
3.1.1. Lern- und Berufsbiographie	8
3.1.2. Alter und Lernen	10
3.1.3. Kompetenzen Älterer	11
3.1.4. Lernen im Projekt	16
3.1.5. Lebensvorstellungen /Zukunftsentwürfe und Bildungsbedarf	23
3.1.6. Exkurs: Gruppenkompetenz	26
<b>3.2. Organisationsebene</b>	<b>30</b>
3.2.1. Projektarbeit als realisierte Einheit von Arbeit und Lernen	30
3.2.2. Lernförderliche Herangehensweisen, Strukturen, Instrumentarien der Kompetenzentwicklung im Management	33
3.2.3. Das Kompetenzprofil der Unterstützer	38
<b>3.3. Regionale Ebene</b>	<b>40</b>
3.3.1. Die Einbindung der Kompetenzentwicklung in regionale Prozesse	41
3.3.2. Regionale Verankerung und Vernetzung als eigenständiges Lernfeld	43
3.3.3. Gestaltung von politischen Rahmenbedingungen	44
<b>3.4. Fallstudie: Vom Suchprozess bis zu einer neuen Lebensperspektive Das Generationentheater Rollentausch und seine Leiterin</b>	<b>48</b>
<b>4. Die Durchführung des Gestaltungsprojektes als eigener Lernprozess</b>	<b>51</b>
<b>5. Weiterführende Fragestellungen</b>	<b>53</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>55</b>

# 1. Ausgangssituation, Ziel und inhaltliche Fragestellung des Teilvorhabens

## Die Akademie „2. Lebenshälfte“ als ein Praxispartner im Gestaltungsprojekt

Die Akademie „2. Lebenshälfte“ ist ein gemeinnütziger Verein, der über 10-jährige Erfahrungen in der Bildung und Projektarbeit mit Älteren im Land Brandenburg verfügt. Die Integration älterer Arbeitsloser in Arbeitsmarkt und Gesellschaft durch verschiedene Formen des Lernens, durch Initiierung und Umsetzung spezifischer Beschäftigungsprojekte und ehrenamtlicher Tätigkeit, durch Hilfe zur Selbsthilfe stand und steht dabei im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Bedingt durch seine Entstehungsgeschichte als Initiative von unten, in der sich Betroffene aus Arbeitsfördergesellschaften zusammenfanden, um spezielle Möglichkeiten der Unterstützung älterer Arbeitsloser zu entwickeln, versteht sich der Verein bis heute vor allem als personenorientierter Dienstleister. Dabei reicht das Spektrum der Aktivitäten von der Re-Integration Älterer in das Arbeitsleben bis zur Bildung und Unterstützung von Senioren.

Die zweite Lebenshälfte wird als ein Lebensabschnitt ab dem Alter von ca. 40 Jahren verstanden, der verschiedene Phasen und Übergänge umfasst, die sich zeitlich nicht scharf abgrenzen lassen. Mit Absicht wurden nicht Einschränkungen auf Lebensabschnitte wie berufliche oder nachberufliche Lebensphase bzw. auf Statusmerkmale wie Arbeitslose, Arbeitnehmer bzw. Senioren vorgenommen, weil die Grenzen in der Realität fließend sind und bewusst auch offen gehalten werden sollen, damit keine Stigmatisierungen erfolgen und Übergänge in verschiedene Richtungen möglich sind.

Der Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V. ist überregional im Land tätig. Gegenwärtig hat er zwei regionale Geschäftsbereiche in Eberswalde und in Teltow mit insgesamt 10 Außen- und Kontaktstellen in insgesamt 7 Kreisen. Er realisiert und finanziert seine gesamte Tätigkeit über Projekte unterschiedlicher Art und wird dabei durch ESF-, Bundes- und Landesmittel sowie durch Kommunen und Spenden unterstützt und erwirtschaftet zunehmend durch die Bildung Eigenmittel. Drei seiner Gründungsmitglieder (alle mit pädagogischem Erfahrungshintergrund aus verschiedenen Praxisbereichen) sind noch heute im Vorstand tätig. Das sichert die Kontinuität der Arbeit bei der Umsetzung des Vereinszwecks.

Schwerpunkte der Tätigkeit sind gegenwärtig

- die passgenaue Qualifizierung und Arbeitsmarkt-Integration älterer Arbeitsloser im Projekt „Akademie 50plus“ im Arbeitsamtsbezirk Eberswalde
- die Realisierung eines breiten Angebots an allgemeiner, politischer, kultureller Bildung als anerkannter Träger der Weiterbildung in 6 Kreisen, insb. für die spezielle Zielgruppe der Älteren
- die Entwicklung und Durchführung von Beschäftigungsprojekten für Ältere (ca. 25 Projekte mit insg. 35 Mitarbeitern über 50 Jahre), von ehrenamtlichen Projekten und regionalen Kontaktstellen und
- die Tätigkeit als überregionaler Bildungsträger im Modellprojekt des Bundes „Erfahrungswissen für Initiativen“ zur Ausbildung von Seniortrainern.

Durch die Konzentration auf die Zielgruppe der Älteren bereits 1992, lange vor dem öffentlich diskutierten demographischen Wandel, hat die Akademie „2. Lebenshälfte“ Neuland beschritten. Auch die Breite der Zielgruppe und die fließenden Übergänge sind untypisch für die

gesamtdeutsche Bildungs- und Projektlandschaft, in der es vor allem viele interessante Projekte und Vereine für Frührentner und Senioren oder für Arbeitslose gibt. Mit seiner speziellen Zielstellung und Arbeitsweise ist der Verein bis heute einzigartig in Deutschland.

Die Akademie ist im Land Brandenburg und in den Kommunen, in denen sie langjährig tätig ist, anerkannt und fester Bestandteil der vielfältigen Trägerlandschaft.

Für die Mitarbeit im Gestaltungsprojekt „Qualifiziertes Engagement Älterer“ bestanden in der Akademie sehr gute Voraussetzungen:

- Übereinstimmung zwischen Ziel des Gestaltungsprojekts und Philosophie des Fördervereins
- langjährige Erfahrungen in diesem Praxisfeld
- pädagogisch erfahrene Mitarbeiter mit wissenschaftlicher Qualifikation und Interesse
- Einbindung in Organisationsstruktur des Vereins durch Mitarbeit eines Vorstandsmitgliedes.

Da es - bedingt durch die Arbeitsweise in der Projektpraxis - bisher kaum möglich war, Erfahrungen, Erkenntnisse und Besonderheiten der Arbeit des Fördervereins mit den Älteren fundiert aufzuarbeiten und unter ausgewählten Aspekten weiterzuentwickeln, bestand vonseiten des Trägers selbst großes Interesse an der Mitwirkung bei diesem Gestaltungsprojekt.

**ZIEL des Teilvorhabens der Akademie war die Erprobung von Herangehensweisen, Instrumenten und Formen zur Entwicklung und Realisierung von Beschäftigungsprojekten Älterer, die in besonderer Weise zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen, insbesondere auch des Innovationspotenzials, der Akteure beitragen.**

Das Vorhaben der Akademie wurde als Teil eines Verbundprojekts „Qualifiziertes Engagement Älterer“, geleitet durch die Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (bag), umgesetzt.

**Folgende inhaltliche Fragestellungen standen im Mittelpunkt des Teilvorhabens der Akademie:**

1. Welches sind notwendige allgemeine und spezifische Lernfelder für die Projektvorhaben und welche Methoden, Formen und Bedingungen des Lernens sind im Prozess der Projektentwicklung und -realisierung besonders geeignet für eine wirksame Kompetenzentwicklung des Einzelnen?
2. Welcher Zusammenhang besteht zwischen der berufsbiographischen Entwicklung, den Persönlichkeitsqualitäten und Fähigkeiten zum selbst organisierten Lernen der Projektmitarbeiter und ihrem Lernbedarf hinsichtlich Inhalt, Methoden und Bedingungen und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Gestaltung von Lerngelegenheiten, für Management und Personalarbeit?
3. Welche effektiven anwendbaren Formen eignen sich für die Erfassung und Darstellung der Kompetenzen Älterer als wirksames Instrument für die Arbeit im Projekt sowie für die Unterstützung der Übergänge in den Arbeitsmarkt bzw. in ehrenamtliche Tätigkeit ?

4. Wie müssen Arbeits- und Organisationsstrukturen bzw. das Managementkonzept des Trägers beschaffen sein, um die Entwicklung von Motivation, Kreativität und Innovation der Projektmitarbeiter optimal zu fördern? Wie können äußere Bedingungen (Landes- und Kommunalpolitik, Fördermitteleinsatz) gestaltet werden, um die Chancen für die breite Nutzung des Innovationspotenzials der Älteren zu erhöhen?

## **2. Bedingungen und Gestaltung des Prozesses – Methodische und organisatorische Umsetzung**

Die Identifikation mit der Zielstellung des Gestaltungsprojekts war Ausgangspunkt und Basis unserer Mitarbeit am Gestaltungsprojekt. Dazu kam das Bewusstsein, sich mit einem über 10-jährigen Erfahrungsschatz einbringen zu können, und das Interesse, diese Erfahrungen und Erkenntnisse aus der eigenen Praxis detaillierter aufarbeiten zu können, um sie in Kooperation mit anderen Praxis- und Forschungspartnern zu vergleichen, sie kritisch zu prüfen und andere Erkenntnisse aufzunehmen, zu prüfen und gegebenenfalls anzuwenden.

Erster Gegenstand der Auseinandersetzung mit dem Gestaltungsprojekt war der Begriff „Gestaltungsprojekt“ selbst: Wie beziehen sich Ziel und inhaltliche Fragestellungen auf ein Gestaltungsprojekt? Welche Beziehung gibt es zwischen Gestaltung und Forschung? Wird Gestaltung erforscht und/oder Forschung gestaltet? In ähnlicher Weise stellten sich die Probleme beim Begriff Handlungsforschung. Hier lagen bisher keine eigenen Erfahrungen vor. Das Verdeutlichen und In-Beziehung-Setzen von Gestaltung und Forschung gehörte deshalb zu den Grundlagen der Erschließung des Gegenstands „Gestaltungsprojekt“.

Die Realisierung des Ziels und die Beantwortung der inhaltlichen Fragestellungen werden über die Gestaltung und die Erforschung der Gestaltung vorgenommen. Insofern ist das „Gestaltungsprojekt“ Methode und Gegenstand der Forschung. Zeitnah erfolgen Erprobung und Verifizierung von Erkenntnissen. In dieser Beziehung ist das „Gestaltungsprojekt“ Inhalt der Forschung. Es ist die relative Einheit von Praxis und Erkenntnis als Methode, Gegenstand und Inhalt der Forschung.

Die Ebenen Gestaltung/Handlung und Erkenntnis sind in einer Person vereint: Der Gestaltende ist Forscher und der Forschende Gestalter.

Es war herauszufinden, welche Prozesse und Akteure im Gestaltungsprozess vorhanden sind, welche Beziehungen sie zu sich selbst und zu anderen Akteuren haben, welche Bedingungen sie vorfinden und gestalten, welche Ziele und Inhalte zu realisieren sind.

Es wurden 4 Untersuchungsebenen herausgearbeitet, die sich auf die inhaltlichen Fragestellungen beziehen:

1. die im Individuum selbst gegebenen Bedingungen für eine Teilnahme an der Arbeit der Akademie „2. Lebenshälfte“ und die Nutzung und Entwicklung seiner Kompetenzen in diesem Zusammenhang
2. die vorhandenen und zu gestaltenden Bedingungen der Teilnahme und persönlicher Kompetenznutzung und -entwicklung
3. das Beziehungsgefüge zwischen den gegebenen Individuen (Mitarbeiter und Unterstützer) und den vorhandenen und zu gestaltenden Bedingungen.
4. die Beziehungen aller beteiligten Individuen zueinander vermittelt über den Inhalt der Arbeit.

Für diese Prozessforschung mussten geeignete Methoden und Instrumentarien entwickelt werden.

### **Forschungsmethoden und Instrumentarien**

1. Analyse des aktuellen Forschungsstandes, vor allem zu den Themen „Kompetenzentwicklung; „Lernen im sozialen Umfeld“; „Lernprozesse Älterer“ aus der Sicht des konkreten Untersuchungsgegenstandes
2. Analyse der bisherigen Arbeitspraxis der Akademie „2. Lebenshälfte“; Aufarbeitung und Systematisierung eigenen Erfahrungswissens aus 10-jähriger Führung der Akademie; Selbstanalyse fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Agierens
3. Analyse der Projekte als hauptsächlicher Arbeitsgegenstand in der Akademie „2. Lebenshälfte“
4. Entwicklung und Durchführung von Kompetenzinterviews zur Erfassung individueller Zugangsbedingungen
5. Beobachtung, Gespräch und Zwischenanalyse zum Erfassen der Beziehungen zwischen der subjektiven Ebene – Individuum- und der objektiven Ebene – Projekt
6. Speziell auf regionaler Ebene: Interview, Gespräch, Einschätzungen Dritter
7. Diskussion und Überprüfung von Zwischenergebnissen auf unterschiedlichen Praxis-ebenen

Zur Realisierung dieser Methoden wurden folgende Instrumentarien entwickelt:

1. Analysebogen für Projekte
2. Leitfaden für Kompetenzinterview, Zwischen- und Abschlussinterview
3. Leitfaden für Zwischeninterview Gruppenkompetenz
4. Vorlage für Kompetenznachweis

Methoden und Instrumentarien unterlagen beständig einer kritischen Prüfung auf der Handlungs- und Erkenntnisebene.

Kompetenzinterview, Projektanalyse, Beobachtung und Gespräch haben sich einschließlich der dazu erarbeiteten Instrumente bewährt. Hierzu und zu anderen Methoden und Instrumentarien sind folgende Anmerkungen zu machen:

- Beobachtung und Gespräch als Methoden der Erfassung des Prozessablaufs – Projektentwicklung und -durchführung, Kompetenznutzung und –entwicklung – sind aus ausschließlich zeitlichen Gründen unter den gegebenen Bedingungen der Arbeit der Akademie „2. Lebenshälfte“ nur begrenzt einsetzbar. Aus diesem und dem noch wichtigeren Grund, die Akteure selbst noch mehr in den Erkenntnisprozess einzubeziehen und ihre Reflektionsfähigkeit als fachliche und personale Kompetenz weiterzuentwickeln, halten wir die Entwicklung eines Kompetenzbegleitbogens und eines Projektbegleitbogens für wichtig, in denen Schlüsselprozesse der Kompetenz- und Projektentwicklung erfasst werden.
- Für das Erschließen des Prozessablaufs, der Kompetenzentwicklung und der Herausarbeitung des Lernbedarfs ist die Zwischenanalyse in allen Projekten einzusetzen. Dies war wiederum aus zeitlichen Gründen nur begrenzt möglich. Projektbegleitbogen und Kompetenzbegleitbogen wären Grundlage und Gegenstand der Zwischenanalyse.

- Der Gestaltungs- und Forschungsprozess zum Gegenstand Gruppenkompetenz wird seit 7 Monaten durchgeführt. Der Leitfaden für das Zwischeninterview muss vor allem im Teil Gruppenbeziehungen präzisiert werden, um dem Problem der Qualität von Gruppenbeziehungen in Bezug auf die Qualität von Projekt- und Kompetenzentwicklung näher zu kommen. Uns ist bewusst, dass zur Gesamtproblematik Gruppenkompetenz sehr umfangreiches inhaltliches und methodisches Arbeiten nötig ist, z.B. zum Gegenstand der Vergleichsmaßstäbe.
- Zum Erfassen subjektiver und objektiver Bedingungen in der Region und in den Kommunen als ein Ort der Kompetenznutzung und -entwicklung Älterer sind geeignete Instrumentarien zu entwickeln, um nach einem einheitlichen Maßstab dieses Bedingungsgefüge zu erschließen. Die bisher genutzten Erkenntnisquellen waren: Einzelinterview und Arbeitsgespräche mit regional/kommunal Verantwortlichen, Einschätzungen der Stützpunktmitarbeiter der Akademie „2. Lebenshälfte“ in Regionen/Kommunen, nach dem Zufallsprinzip durchgeführte Beobachtungen und Gespräche mit Teilnehmern an Kurs- und anderen Angeboten der Akademie „2. Lebenshälfte“.
- Die Spezifik „Gestaltungsprojekt“ beinhaltet das Agieren ein und derselben Person als Gestaltender und Forscher. Die Methode der Selbstanalyse wurde zu Beginn des Gestaltungsprojekts eingesetzt und während des Gestaltungsprojekts durch Selbstbeobachtung mehr oder weniger sporadisch wahrgenommen, was sich im Auswertungsprozess als Mangel erwies. Für die Selbstanalyse ist ebenfalls ein strukturiertes Instrumentarium zu entwickeln, um den Inhalt des Gestaltungsprojekts als Mittel der Veränderung eigenen Handelns zum Erreichen der Zielstellung zu verdeutlichen.

### **Einsatz der Methoden und Instrumente**

Insgesamt wurden 20 Kompetenzinterviews durchgeführt, die in folgendem zeitlichem Abstand zum Projektbeginn standen:

Zu Beginn des Projekts (bis 2 Monate nach Anfang)	9 + Gruppeninterview mit 4 MA
Mitten in der Laufzeit (Laufzeit zwischen 1 und 4 Jahren)	5
Zum Ende des Projekts	3
Bis 7 Jahre nach Ende des Projekts	2

Die Altersstruktur der Mitarbeiter ist 50 bis 61 Jahre.

Die Mitarbeiter wurden einige Tage vor dem Interview bzw. während des Einstellungsgesprächs über dessen Ziel und Inhalt informiert. Die Schwerpunkte wurden ihnen schriftlich übergeben. Zu Beginn des Gesprächs wurden die Mitarbeiter auf Datenschutz und das Recht der Antwort-Verweigerung aufmerksam gemacht.

Die Schwerpunkte des Leitfadens zum Kompetenzinterview wurden so gestaltet, dass der Mitarbeiter die Möglichkeit zur Gesamtdarstellung seiner Persönlichkeit erhält, sowohl gewohnt (Beginn mit Lern- und Berufsbiographie) als auch biographisch-logisch (Reihenfolge biographischer Ereignisse, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge) vorgehen kann.

Die Sprache wurde als Mittel zur Herausforderung von Selbstreflexion eingesetzt. Vor allem im Schwerpunkt Kompetenzen wurden Einschätzungen verlangt, deren faktologische Basis dadurch möglichst schon in Zusammenhängen dargestellt werden sollte.

Auf der Grundlage der Kompetenzinterviews wurden 20 Kompetenzanalysen erarbeitet.

Es wurden zwei Interviews auf regionaler Ebene durchgeführt. Gespräche, Zwischenauswertungen, Beobachtung und Selbstanalyse wurden statistisch nicht erfasst.

Zum Schluss dieses Abschnitts soll auf den Wert der gemeinsamen Arbeit aller Beteiligten am Gestaltungsprojekt hingewiesen werden. Die sich unterscheidenden Zielgruppen und Inhalte der Tätigkeit der Träger sowie auch die differenzierte Schwerpunktsetzung bei der Durchführung des Gestaltungsprojekts förderte die Auseinandersetzung mit allgemeinen und besonderen Bedingungen und Wirkungen der Tätigkeit auf die Kompetenzentwicklung Älterer. Insbesondere in den gemeinsamen Workshops, die zur präzisen Darstellung wichtiger einzelner Gegenstände des Gestaltens und Handelns zwangen, konnten Erkenntnisse und Methoden verglichen, eigene Erkenntnisse der Kritik ausgesetzt werden. Dadurch wurde der Erkenntnisgewinn wesentlich beeinflusst.

Wichtige Anregungen wurden auf dem 4. Zukunftsforum „Lernkultur für morgen“ aufgenommen.

### **3. Ergebnisse des Gestaltungsprojektes**

#### **3.1. Individuelle Ebene**

Von folgenden THESEN wurde bei der Beantwortung o. g. Fragestellungen bei der Betrachtung der individuellen Ebene ausgegangen:

1. Gemeinsame ostdeutsche Generationserfahrungen und die von allen erlebte Situation Arbeitslosigkeit prägen allgemeine Einstellungen, Kompetenzen und Persönlichkeitsdispositionen älterer Arbeitsloser. Die differenzierten individuellen Lern- und Berufsbiographien haben jedoch vielfältige spezifische berufliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen hervorgebracht, die für den Einzelnen sehr bedeutsam sind.
2. Lernen in der Arbeit ist für Ältere, die in der Regel über eine Ausbildung und langjährige Berufspraxis verfügen, eine „Normalität“, die nicht als Lernen wahrgenommen wird. Lernen wird im Sprachgebrauch gleichgesetzt mit organisierten Lernformen oder Selbststudium. In der Arbeit erworbene Kompetenzen, die über Ausbildungsnachweise hinaus gehen, werden selten als besondere Stärke wahrgenommen.
3. Die Lernfähigkeit des Einzelnen und seine Wechselwirkung mit Altersaspekten ist sehr differenziert und hängt in erster Linie von der individuellen Lernbiographie ab. Je mehr jemand in seinem Leben kontinuierlich und bewusst gelernt hat, um so interessierter ist er an weiterführenden Lernprozessen.

### 3.1.1. Lern- und Berufsbiographie

Alle befragten Mitarbeiter hatten den in der DDR üblichen Bildungs- und Berufsweg verfolgt: Schule bis zur 8., 10. Klasse oder bis zum Abitur; Berufsausbildung und/oder Studium, einige Promotion. Ein Teil hat durch Fern- oder Abendstudium die nächste Qualifikationsebene erreicht.

Bei den 20 interviewten Mitarbeitern zeigten sich viele Facetten des Einstiegs ins Berufsleben, die als typisch angesehen werden:

- Ergreifen des Wunschberufes
- Ergreifen eines bestimmten Berufes auf Druck der Eltern
- Ergreifen eines Wunschberufes gegen den Willen der Eltern
- Ergreifen eines bestimmten Berufes aus Einsicht in die Notwendigkeit
- früher beruflicher Wechsel, der zum Entdecken eigener Anlagen und Fähigkeiten führte.

Unabhängig von o. g. konkreten Einstiegssituationen, werden die Bildungs- und Berufswege als normal, als Basis des Lebens und hauptsächlichlicher Lebensinhalt angesehen.

Auffallend war, dass innerhalb der Berufsbiographie nicht selten Veränderungen beruflicher Art stattfanden, insbesondere bei den Frauen. Durch äußere Einflüsse (Veränderung der familiären Situation, notwendige Ortsveränderungen durch beruflichen Einsatz des Partners, Unzufriedenheit mit Stagnation im Arbeitsfeld, Differenzen mit dem Arbeitgeber) wurden andere Tätigkeiten bzw. auch andere Betriebe gewählt oder durch Erhöhung des Anforderungsprofils in der Tätigkeit, das Antragen höherer Verantwortung, die Übernahme von Leitungstätigkeit neue berufliche Aufgaben übernommen. Meist waren es veränderte Situationen, auf die reagiert werden musste, um Lebensvorstellungen zu verwirklichen ( vor allem Vereinbarkeit Familie und Beruf für die Frauen) bzw. von außen (Leiter) herangetragene höhere Verantwortlichkeiten „*Man hat mich ausgewählt.*“ „*Eigentlich wollte ich nicht, aber mein Chef hat mich überredet.*“. In der rückwärtigen Betrachtung werden diese Wechsel als normal, oft auch als förderlich für die eigene Entwicklung angesehen, ohne dabei aufgetretene Probleme zu verschweigen.

War die Entscheidung für beruflichen Wechsel oder eine höhere Verantwortung gefallen, war Lernen eine nicht zu hinterfragende Normalität: *“Ich habe es nicht so empfunden, dass Lernen wichtig ist, ich habe es einfach gemacht.“*

Eine ebenso selbstverständliche Haltung wird zum Lernen in Bezug auf die Gesamtentwicklung des jeweiligen Arbeitsgegenstandes eingenommen: *„Die Dinge entwickeln sich, man muss dranbleiben.“*

Lernen in der Arbeit und der Besuch von berufsbegleitenden und weiterführenden Lehrgängen und Kursen ziehen sich wie ein roter Faden durch alle Lern- und Berufsbiographien.

Nach der Wende ist bei allen interviewten Mitarbeitern wieder ein großer Teil formaler Lernprozesse zu verzeichnen. Strikt bezogen auf die Probleme Lernen, Lernen und Arbeiten, Lernen in der Arbeit, werden auch diese Phasen der Lern- und Berufsbiographie sachlich geschildert und unter den gegebenen Bedingungen als normal eingeschätzt. Es ist an dieser Stelle festzustellen, dass diese Ausführungen über o. g. Sachverhalte ein Lebensalter von 40plus betreffen. Es zeigt sich deutlich, dass, unabhängig vom konkreten Alter, Berufstätigkeit und Lernen im Bewusstsein der Akteure in einem notwendigen Zusammenhang stehen.

Obwohl ab dem Einstieg ins Berufsleben Lernen in der Arbeit als bevorzugte Lernform angegeben wird, hat die organisierte Bildung/Weiterbildung einen hohen Anteil. Sie wird als not-

wendiger selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit gesehen und je nach Qualität der Angebote auch gern wahrgenommen.

Informelles Lernen verdeutlicht Bedarfe, weckt Interessen und deckt auch persönliche Mangelsituationen auf, die zu formalen Lerneinheiten drängen. *„Wenn vom Betrieb etwas kam oder ich habe etwas gehört, habe ich mich beworben und teilgenommen.“* Auch der selbstverständlich absolvierte hohe Anteil formalen Lernens nach der Wende ist in diesem Kontext zu sehen.<sup>1</sup>

Je höher dabei die Motivation für gute erfolgreiche Arbeit bzw. auch der Ehrgeiz ausgeprägt sind, um so höher ist das Interesse an zielgenauen formalen Bildungsangeboten.

#### **FAZIT:**

- 1) Im Bewusstsein der Akteure gibt es, unabhängig davon, welche ihrer eigenen Entwicklungsetappen und Altersstufen betrachtet werden, einen notwendigen Zusammenhang von Arbeit und Lernen. Die Erkenntnis ist auf dieser Ebene der Betrachtung unabhängig von bestimmten Lernformen.
- 2) In jeder Berufsbiographie gibt es eine Einheit von formalem und informellem Lernen, die zeitlich versetzt oder gleichzeitig realisiert wird. Der hohe Anteil formaler Lernformen während der Berufstätigkeit wird aber so nicht reflektiert. Formale Lernabschnitte, die berufsbezogen stattfanden, werden als Lernen in der Arbeit, also als informelles Lernen, angegeben
- 3) Informelles Lernen verdeutlicht Bedarfe, weckt Interessen und deckt Defizite auf bzw. produziert eine persönliche Mangelsituation, die zu formalen Lerneinheiten drängt.
- 4) Arbeit als hauptsächlicher Lebensinhalt, der verinnerlichte Zusammenhang von Arbeit und Lernen und die Beherrschung von formellen und informellen Lernformen sind eine Voraussetzung für Übergänge in neue Tätigkeiten, in Projekte, ins Ehrenamt

### **3.1.2. Alter und Lernen**

Um das aktuelle Vermögen der Mitarbeiter bzw. zukünftigen Mitarbeiter bezüglich ihrer Lernfähigkeiten und damit einen Teil ihrer Motivation für projektnotwendiges Lernen einzuschätzen, wurden zwei Fragen zu diesem Problemfeld gestellt, die sich auf die Zusammenhänge von Älterwerden und den Erwerb neuen Wissens und neuer Fähigkeiten bzw. Älterwerden und die Einstellung zum Lernen bezogen.

- Älterwerden wird in Bezug auf das Lernen grundsätzlich nicht als besonderes Problem angesehen. *„Manchmal denkt man nicht, dass man älter geworden ist.“*
- Ein Teil antwortet, dass das Älterwerden beim Lernen selbst nicht wahrgenommen wird bzw. *„bis heute keine Unterschiede bemerkt“* werden.

---

<sup>1</sup> Das Problem von real existierendem oder oktroyiertem Mangelbewusstsein soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Das sprengt den Rahmen dieser Untersuchung.

- Es werden Beziehungen zwischen der allgemeinen Einschränkung der Leistungsfähigkeit zur besonderen Lern-Leistungsfähigkeit hergestellt: *“Man ist schneller eine ausgequetschte Zitrone.“* Es wird einerseits betont, dass in jüngeren Jahren Lernen leichter fällt, dass *„man stärker belastbar ist, ad hoc was machen kann.“* Andererseits wird es für selbstverständlich gehalten, dass man sich als Älterer *„noch viel abfordern kann.“*
- Als **besondere Einschränkungen** werden reflektiert:
  - das Benötigen von mehr Zeit und mehr Geduld mit sich selbst. *„Es geht alles etwas langsamer, man lernt um Vieles schwerer.“*
  - größere Vergesslichkeit und Notwendigkeit schriftlicher Notizen
  - Verlorengehen reiner Wissens Elemente, die nicht ständig abgerufen werden (z.B. Vokabeln, Namen)
- **Positive Erkenntnisse und Erfahrungen** werden reflektiert:
  - das Wissen über seine eigene allgemeine Belastbarkeit; das eigene Einschätzungsvermögen zum Zusammenhang von Lernzielen und notwendigen Zeiteinheiten
  - das Vorhandensein von Grundstrukturen und Techniken des Wissenserwerbs
  - den effizienten Umgang mit vorhandenem Wissen und den effizienteren Wissenserwerb, die *„Orientierung auf Anwendbarkeit, nicht mehr auf Vollständigkeit.“*
  - die Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem
  - das bewusstere Herangehen an Auswahl von Inhalten und Formen des Lernens, weil man sich selbst gut einschätzen kann
  - das gelassener Herangehen an selbst oder durch andere festgestellte Wissenslücken
- Als **altersunabhängig** werden folgende Sachverhalte reflektiert:
 

die generelle Einstellung zum Lernen: *„Etwas als schwer oder leicht zu empfinden, ist altersunabhängig.“*

  - der Lerntyp
  - Talentansätze und Begabungen
  - Aversionen oder nicht verarbeitete Zwänge, z.B. *„Aversionen gegen Künstlerisches, weil man mich als Kind hineindrängen wollte.“*

#### **FAZIT:**

- 1) Es gibt eine grundsätzlich positive Einstellung zum Lernen als Älterer im Zusammenhang mit Berufstätigkeit oder anderen Tätigkeitsformen.
- 2) Altersabhängige Einschränkungen beim Lernen werden nicht als Hindernisse wahrgenommen. Die lebenslange Erfahrung mit sich selbst beim Lernen, erworbene Grundstrukturen und Techniken des Lernens ergeben bei allen Akteuren eine grundsätzliche Sicherheit, neue Lerninhalte und -prozesse bewältigen zu können.
- 3) Persönlich wahrgenommene Einschränkungen, der Lerntyp sowie altersunabhängige Faktoren wie Begabungen/Talente und Aversionen sollten bei der gemeinsamen Planung von Lernprozessen im Projekt beachtet werden.

### 3.1.3. Kompetenzen Älterer

Der Interview-Komplex „Kompetenzen“ ist in vier Teilabschnitte untergliedert, die strukturiertes Nachdenken und strukturierte Darstellung durch die Interviewten anregen sollen. Die Teilabschnitte wurden in Fragen untergliedert, um den Mitarbeitern den Zugang zur Problemstellung „Kompetenz“ zu erleichtern und dem Management möglichst detailliertes Wissen über Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente sowie deren Zusammenhänge zu vermitteln.

#### Fachliche Kompetenzen

Die Frage nach den fachlichen Kompetenzen wurde sehr durchdacht, knapp und in der Regel sehr gut strukturiert beantwortet.

- An erster Stelle werden die im Beruf bzw. in der längsten Phase der Berufstätigkeit erworbenen Kompetenzen genannt.
- An zweiter Stelle werden die nach der Wende erworbenen neuen Kompetenzen genannt, oder es wird eine Verbindung zwischen früher und später erworbenen Kompetenzen hergestellt. Letzteres trifft vor allem auf jene Mitarbeiter zu, deren Berufstätigkeit durch das Lösen komplexer Aufgaben gekennzeichnet war.
- Mitarbeiter mit früher komplexen Aufgabenstellungen oder verschiedenen Berufen kristallisieren deutlich ihre besondere Kompetenz für einzelne Bereiche innerhalb dieser Aufgaben oder Berufe heraus.
- Außerberuflich erworbene Kompetenzen werden als Kompetenzen lebenslanger Nutzung dargestellt, die entweder aus Interesse erworben wurden und/oder zum Hobby wurden, die aus der Notwendigkeit, den privaten Bereich zu meistern, geboren waren (z.B. Kleidung für Kinder nähen) oder der Familientradition entsprangen (z.B. Erlernen von handwerklichen oder gärtnerischen Fähigkeiten).
- Nach der oder im letzten Drittel der Projektzeit befragte Mitarbeiter weisen die während der Projektzeit erworbenen Kompetenzen gesondert aus.
- Von einigen Mitarbeitern wird ihre Grundhaltung, allem Neuen aufgeschlossen zu sein, oder ihre Fähigkeit, neues Wissen zu erwerben, als fachliche Kompetenz ausgewiesen.

#### Methodische Kompetenzen

Die Fragestellungen zu diesem Bereich zielten vor allem auf die Probleme Lernmethoden und Vermittlungsfähigkeit. Von einigen Befragten wurden die Antworten auf den Bereich Fach-Methodik ausgeweitet. Die Antworten tangieren z. T. sowohl fachliche als auch soziale und personale Kompetenzen.

- Es wird einheitlich festgestellt, dass verschiedene Lernmethoden beherrscht werden. Man *„hat gelernt, wie man zu Wissen kommt.“* Diese Aussage korreliert mit den Erkenntnissen aus der Analyse der Lern- und Berufsbiographien.
- Lernen im Arbeitsprozess wird favorisiert. Die Beherrschung formaler und informeller Lernformen wird aufgezeigt. Hier zeigt sich ein Lernprozess durch das Interview selbst. Die Darstellung des Zusammenhangs von Arbeit und Lernen im Teil Lern- und

Berufsbiographie führte bei den Interviewten zu Kenntnissen über Lernformen und in diesem Zusammenhang verwendete (Arbeits)Begriffe.

- Ein Teil der Befragten äußert sich ohne spezielle Fragestellung zu ihrer Problemlösungskompetenz: Es werden in der Reihenfolge das Nachdenken, das Sich-Beraten und das In-jedem-Fall-zu-einer-Lösung-kommen hervorgehoben. Es gibt keine Scheu, andere zu fragen.
- Der eigene Lern-Typ wird gut eingeschätzt und beschrieben, z.B.: „*Ich schreibe mir viel auf, lese es, probiere es aus.*“
- Gute Vermittlungsfähigkeit bescheinigen sich die Akteure vor allem im Arbeitsprozess. Ein großer Teil der Interviewten hat aber ebenfalls formale Vermittlungsmethoden in der Lehrlingsausbildung oder als Dozent realisiert. Das Weitergeben eigener Erkenntnisse und Erfahrungen wird in jedem Fall für selbstverständlich gehalten. Es gehört zum Moralkodex der Mitarbeiter.
- Eine Mitarbeiterin verweist auf ihre in der Projektarbeit vollends neu erworbene Kompetenz, Wissen und Können zu vermitteln.

## Soziale Kompetenzen

Die Fragen zu diesem Komplex beziehen sich vor allem auf die Bereiche Stellung im Lern- und Arbeitskollektiv, Leitungserfahrungen, Vermittlungsfähigkeit bei konträren Standpunkten und die Einschätzung von eigenen Verhaltensweisen im Kollektiv.

Alle Mitarbeiter bemühten sich um eine differenzierte Einschätzung ihres eigenen Sozialverhaltens und die Herausarbeitung ihrer Kompetenzen.

Ausnahmslos wurden die Antworten mit der Schilderung des allgemeinen sozialen Verhaltens begonnen, welches in der Regel auch in den Lern- und Arbeitskollektiven praktiziert wird. Das weist darauf hin, dass sich die Mitarbeiter als ungeteilte Persönlichkeiten empfinden, in Bezug auf ihr soziales Verhalten keine Rollen spielen. Von zwei Mitarbeitern werden die Probleme sozialen Rollenverhaltens nach der Wende reflektiert. Als negativ oder unmenschlich erkannte Verhaltensweisen werden abgelehnt: „*Abgebrühtheit des Auftretens*“, „*großkotzige Selbstdarstellung*“, „*heutzutage wird aus jeder Richtung geschossen*“. (Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass es keine spezielle Frage zum Sozialverhalten vor und nach der Wende gab. Verhaltensänderungen dieser Ursache sind ein eigener Untersuchungsgegenstand und sprengen das Anliegen des Gestaltungsprojekts.)

Die Antworten widerspiegeln ein großes Maß an Selbstakzeptanz. Auch mit den als für sich selbst als belastend empfundenen Verhaltensweisen gehen die Mitarbeiter selbstverständlich um. Sich selbst belastende Verhaltensweisen werden nicht als änderungswürdig oder änderbar vorgestellt, wie z.B. „*ich werde ausgenutzt*“, „*ich bin ganz schnell ausufernd hilfsbereit*“.

Andere Mitarbeiter belastende Verhaltensweisen werden kritisch beleuchtet und als änderungswürdig eingeschätzt, z.B. *Ich verdecke Fehler von anderen mit dem Wissen, dass es nicht gut ist*“ oder „*ich bin manchmal nicht der kommunikative Typ; eventuell ein bisschen diplomatischer, wäre manchmal besser*“.

Der Verallgemeinerungsgrad nachfolgend dargestellter sozialer Kompetenzen ist – dem Gegenstand entsprechend – geringer, als bei den bereits dargestellten Kompetenz-Bereichen.

- Nahezu alle Mitarbeiter schätzen sich als „*generell sozial orientiert*“ und kollegial ein. Das wird durch einzelne Verhaltensweisen charakterisiert: Verständnis für andere, gut zuhören können, Kontaktfreudigkeit, Ansprechbarkeit und Beratungsbereitschaft, Hilfsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Verlässlichkeit, Offenheit, Sachlichkeit. In diesem Zusammenhang werden eigene Charaktereigenschaften themati-

siert: Verträglichkeit, Ruhe, Weichheit in schwierigen Situationen, „*Mama-Typ zu Ausweinen*“, Geduld oder Ungeduld, Gutmütigkeit, Zurückhaltung.

- Alle Mitarbeiter schätzen sich als teamfähig ein. Die Widerspiegelung dieses Sachverhalts erfolgt logischerweise auf der Ebene des jeweils eingenommenen Platzes in der Hierarchie bisheriger Arbeitskollektive. Mitarbeiter in Leitungsfunktionen thematisieren ihre Gesamtverantwortung in Bezug auf Teamfähigkeit: „*Ich habe nie meinen dicken Kopf durchgesetzt, konnte aber nicht alles durchgehen lassen. Ich bin im Rahmen der Möglichkeiten auf die Kollegen eingegangen, habe deshalb im Beruf Erfolg gehabt.*“
- Etwa die Hälfte der Interviewten äußert sich zur Kompetenz ihrer Vermittlungsfähigkeit bei Problemsituationen oder konträren Standpunkten. Es sind jene, die diese Frage positiv beantworten. Zum Teil werden die Bedingungen des Einsatzes dieser Fähigkeiten, die Art und Weise ihres Einsatzes oder Charaktereigenschaften benannt: „*wenn ich überzeugt bin, ja*“, „*angucken und abwägen*“, „*nehme Schlichterfunktion ein*“, „*ich sehe darauf, dass ich ruhender, ausgleichender Pol bin*“.
- Vorhandene Leitungserfahrungen werden dargestellt und meist mit einer kritischen Selbsteinschätzung verbunden. Diese reicht von „*Leitungserfahrung ja, ich hatte zwei Mitarbeiter, aber ich strebe nicht danach, andere anzuleiten, lieber habe ich eigenes Gebiet, für das ich verantwortlich bin*“ über „*Leitungsfähigkeit ist mittelmäßig*“ bis zum Stolz auf erfolgreiche Leitungstätigkeit.
- Zwei Mitarbeiter verweisen auf ihre sehr guten regionalen Kontakte, die die Durchführung ihrer Projekte organisatorisch und zeitlich erleichtern und befördern.

## Personale Kompetenzen

Die erste Fassung dieses Kompetenzbereiches im Interviewleitfaden war unter der Überschrift Bewältigungskompetenz/Reflexion/Umgang mit Krisen gestellt worden. Literaturstudien und die Mitarbeit im Arbeitskreis „Bilanzierte Kompetenzen – Kompetenzbilanzen. Neue Anforderungen an Kompetenzmessung und -bewertung“ während des 4. Zukunftsforums „Lernkultur für morgen“ verwiesen uns auf ein größeres Feld zu erfassender persönlicher Dispositionen für neue Tätigkeiten Älterer im Beruf, in Projekten oder im Ehrenamt.

Obwohl die Fragestellungen in diesem Bereich auf Bewältigungskompetenz – Umgang mit Krisen, Brüchen, Rückschritten – zielten, hat der überwiegende Teil der Befragten mit der Darstellung persönlicher Dispositionen und allgemeiner Verhaltensweisen begonnen und/oder sie in einen Zusammenhang mit ihrer Bewältigungskompetenz gebracht. Es erfolgte eine selbstbewusste Darstellung personaler Kompetenzen und in der Regel eine sehr klare Beschreibung persönlicher Dispositionen.

Uns ist bewusst, dass Verallgemeinerungen personaler Kompetenzen ausschließlich in quantitativen Größen – Gleichheit, Ähnlichkeit, Häufung – erfasst werden können, nicht aber eine Gesamt-Charakteristik aller Interviewten sein kann. Die anschließende Darstellung einzelner personaler Kompetenzen erfolgt unter dieser Prämisse, um sie als zu nutzende Größen in neuen Tätigkeiten, Berufen oder im Ehrenamt zu verdeutlichen.

- Jeder Mitarbeiter geht von der Integrität seiner Person aus, versteht sich selbst als Persönlichkeit und will – in den meisten Fällen unausgesprochen – als solche wahrgenommen werden. Ein Mitarbeiter brachte es auf Nachfrage, ob und wie – direkt oder indirekt – seine Antworten in Dokumenten zitiert werden können, auf den Punkt: „*Die Antworten kann man nicht loslösen von der Person.*“

Nur in einem Fall erfolgte die Definition der eigenen Person vorwiegend über andere Menschen. Es ist ein hohes Maß an Selbstakzeptanz zu verzeichnen.

- Stolz auf die bisher gelebte eigene Lern- und Berufsbiographie fußt auf dem Bewusstsein über eigenes Wissen, erlangte Fähigkeiten und Fertigkeiten und bisherige Erfolge. *„Was ich kann, kann ich selbständig.“*
- Die eigene Leistungsbereitschaft und erprobte Fähigkeit, sich in Neues einzuarbeiten und lernen zu können, wird aufgezeigt. *„Alles ist lösbar, es muss.“*, *„Ich muss durch, zeige, wie stark ich bin.“*
- Es werden Formen des Selbstmanagements genannt, z.B. *„Ich mache mir Stichpunkte und arbeite sie ab.“*
- Ein wesentlicher Teil der Antworten bezieht sich auf persönliche Dispositionen für Arbeit und Lernen. Sie reichen von *„alles, was mir Spaß macht, mache ich gut“*, über spontan, situationsbedingt bis zur Einsicht in die Notwendigkeit, Disziplin, Willensstärke, Pflichtauffassung.
- Einen sehr differenzierten Umgang gibt es mit persönlichen Krisen, Brüchen oder Problemsituationen.

Ein Teil der Befragten lehnt den Begriff Krise für von anderen als Krise begriffene gleiche Sachverhalte ab, möchte sie lieber als Brüche oder Probleme benannt wissen. (Auf die Gründe einzugehen, würde das Ziel dieses Berichts sprengen. Sie sind im Rahmen dieser Kompetenzanalyse auch nur in Ansätzen zu erfassen.)

In jedem geschilderten Fall beruflicher oder privater Krisen oder Probleme wurde nach ihrer offensiven Bewältigung gesucht, und in jedem Fall wurden Wege ihrer Verarbeitung und Lösung gefunden. Das betrifft auch jene Mitarbeiter, die zeitweilige tiefe Depressionen, zeitweiligen Verlust des Selbstwertgefühls angeben oder eine tiefe Verletzung von Ehrgefühl und Würde erlebten.

Als individuelle Bewältigungsmechanismen wurden klar reflektiert:

- Disziplin und intellektuelle Selbststeuerung
- Normenkodex für eigenes Verhalten als Mittel der Selbstdisziplinierung entwickeln, z.B. *„Wecker 6.00Uhr gestellt, gefrühstückt, sinnvoll in der Wohnung gearbeitet“*.
- Aktivitäten entwickeln: *„ich habe mir gleich was gesucht“*
- ruhiges Herangehen: *„überschlafen, nächsten Tag über Lösung nachdenken“*
- Verdrängung als bewusst eingesetztes Mittel: *„... dass man nicht mehr im Beruf ist, darf man nicht dran denken“*.

Insgesamt verweisen die erfassten Lern- und Berufsbiographien und die von den Mitarbeitern reflektierten Kompetenzen auf die Vielfalt und Intensität von Tätigkeiten, die Ältere teilweise jahrzehntelang ausgeübt haben und die zu stabilen Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen hinsichtlich dieser Felder geführt haben. Die in den Projekten eingestellten Mitarbeiter kommen aus unterschiedlichen Berufen und hatten – wie bereits dargestellt – häufig mehrere Arbeitsfelder.<sup>2</sup> Dieses Spektrum an stabilen Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen ist ein Fundus für die erfolgreiche und kreative Umsetzung der Projektziele und –aufgaben.

---

<sup>2</sup> Die 21 befragten Mitarbeiter hatten folgende Grundberufe: Schriftsetzerin, Schauspielerin, Landschaftsgestalterin, Lehrer/in, Ballettense, Ingenieure f. Maschinenbau/ Schmiedetechnik/Elektrotechnik, Stenotypistin, Technische Zeichnerin, Buchhalterin, Apothekenhelferin, Handelskauffrau, Chemielaborantin, Ökonomin, Verkäuferin.

**FAZIT**

- 1) Die Aussagen zum eigenen Kompetenzbereich machen deutlich, dass die Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen in der Lage sind, aus der Gesamtheit ihrer Lern- und Berufsbiographie, ihrer erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihrer Anlagen und Talente Kompetenzen zu kristallisieren, sie nach Gegenstandsbereichen – fachlich, methodisch, sozial, personal – zu strukturieren und, unterschiedliches Abstraktionsvermögen vorausgesetzt, in Zusammenhängen darzustellen.
- 2) Die Erfahrungen zeigen, dass ungeachtet der individuellen Prägung jedes Mitarbeiters einige allgemeine Aussagen zu den Kompetenzen der Zielgruppe der aktiven älteren Arbeitslosen möglich sind, da Generationserfahrungen und die Situation Arbeitslosigkeit für alle prägend waren:
  - Die Zielgruppe verfügt über stabile fachliche Kompetenzen aus einem oder mehreren Berufsbereichen, denen sich die Betroffenen meist sehr sicher sind, die sie oft weiterentwickelt und aktualisiert haben und auf die sie stolz sind. Fachliche Kompetenzen werden in der Regel zuerst und als für sie wesentliche Kompetenzen widerspiegelt und in Beziehung zu vorliegenden Abschlüssen und Zeugnissen gesetzt.
  - Die Betroffenen spiegeln ihre Lernkompetenzen klar wider. Jeder verfügt über individuell bewusste Strategien zum Lernen und ist in der Lage, diese darzustellen. Das ist für ihn meist eine immer wieder bestätigte Selbsterfahrung, die er gezielt anwenden kann. Auffällig waren in vielen Biographien die fest verinnerlichten Problemlösungskompetenzen, die vor allem trainiert wurden durch ständig neue Herausforderungen. Allerdings werden sie meist als selbstverständlich und nicht als besondere Kompetenz oder Stärke empfunden. Die Ausprägung von Vermittlungskompetenzen ist besonders abhängig von bisherigen Anforderungen bzw. Gelegenheiten
  - Die sozialen Kompetenzen sind nach den beruflichen für die meisten wesentlich für die Selbstbeschreibung. In der Regel schätzen sich alle als sozial orientiert ein und können das untersetzen. Es gibt Übereinstimmungen bei den meisten hinsichtlich ihrer Grundpositionen und des reflektierten sozialen Verhaltens. Diese Kompetenzen werden mit Stolz und als besonderer Wert der eigenen Persönlichkeit dargestellt.

- 3) Die Durchführung eines Kompetenzinterviews stärkt das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter in einer für sie neuen Bewährungssituation. Sie erhalten die Möglichkeit, ihre Persönlichkeit weit über lern- und berufsbio-graphische Fakten hinaus darzustellen. Die Offenheit verweist auf dieses Bedürfnis.
- 4) Die Ausführlichkeit der Darstellung eigener Kompetenzen der Mitarbeiter ist ein Angebot an den Arbeitgeber. Die Älteren **wollen** sich mit der Gesamtheit ihrer Kompetenzen in neue Aufgabenstellungen einbringen (nicht die Zeit bis zur Rente auf Sparflamme verbringen).

### 3.1.4. Lernen im Projekt

Nachdem in der Analyse zu den vorhandenen Kompetenzen Älterer herausgearbeitet wurde, dass sie in der Lage sind, ihre fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen strukturiert darzustellen, dass sie, unabhängig von bestimmten Lernformen, von einer Einheit von Arbeit und Lernen ausgehen und die Gesamtheit ihrer Kompetenzen dem Arbeitgeber als Angebot zur Nutzung unterbreiten, ist in diesem Abschnitt zu analysieren,

- welche besonderen oder speziellen Kompetenzen ins Projekt eingebracht werden und wie die Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Kompetenzen zum Projekt in Beziehung zu setzen
- wie die Herausarbeitung des Lernhaltigen/der Lernfelder des Projekts/der Arbeitsaufgabe erfolgt
- welche Bedingungen für erfolgreiches Lernen vorhanden sein müssen
- und welche Kompetenzentwicklung/Lernerfolge letztlich erreicht werden.

### Kompetenznutzung im Projekt

Die meisten Mitarbeiter, die in der Akademie „2. Lebenshälfte“ eine Tätigkeit aufnehmen, sind vom Arbeitsamt zugewiesen und treffen auf Projekte, deren Themen und wesentliche Inhalte bereits feststehen. In der Regel hatten sie bisher nur bei Informations- bzw. Vorstellungsgesprächen die Möglichkeit, sich mit Anliegen und Inhalt des Projektes vertraut zu machen und eine Beziehung zu vorhandenen eigenen Kompetenzen und Interessen herzustellen. Das Interesse, wieder tätig sein zu können und ein Arbeitsverhältnis, wenn auch befristet, eingehen zu können, ist in der Regel das Hauptmotiv und überlagert inhaltliche Fragen. Einzelne Bewerber sind jedoch auch deutlich an den konkreten Arbeitsaufgaben und dem Verantwortungsbereich interessiert, um selbst einzuschätzen, ob sie sich diese Tätigkeit zutrauen und ob sie ihren Intentionen entspricht. Ein solches Verhalten deutet bereits auf eine stärkere Selbstbestimmung im Verhalten hin.

Das erste Vertrautmachen mit Zielen und Inhalten des Projekts als Entscheidungsgrundlage des zukünftigen Mitarbeiters bringt die Realisierung der dabei verlangten Tätigkeiten in den Blick und noch kein differenziertes Nachdenken über eigene Kompetenzen und ihre Weiterentwicklung in Bezug zum Projekt. Die zukünftigen Mitarbeiter wissen, dass sie Neues bewältigen müssen, bauen aber auf die in ihnen verknüpfte Gesamtheit von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen, ihre für sich nicht besonders spezifizierte Kompetenz

als Persönlichkeit. Das pragmatisch – handlungsorientierte Denken mit dem verinnerlichten Zusammenhang von Arbeit und Bildung steht im Mittelpunkt der Entscheidung für den Eintritt in Projekte, verknüpft mit der Gewissheit oder Hoffnung, in einem annehmbaren Arbeitsklima auch diese neue Anforderung zu meistern und ev. schon allgemein festgestellte Defizite zu überwinden. Dabei werden in der Regel der komplexe Charakter der Projektarbeit und das hohe Maß an Eigenverantwortung so nicht gesehen, weil Erfahrungen auf diesem Gebiet fehlen.

Auch der Träger hatte bisher keinen differenzierten Einblick in spezifische Kompetenzen des Interessenten. Die Sicht auf den beruflichen Werdegang der Bewerber, der allgemeine Eindruck der Persönlichkeit, Menschenkenntnis und Intuition des Gesprächsführenden waren die einzigen Parameter der Entscheidung für diesen oder jenen Mitarbeiter. Durch dieses Herangehen wurden Chancen verschenkt, die Potenzen des Einzelnen verstärkt für die Konkretisierung und Umsetzung des Projektes zu nutzen und seinen Lernprozess bewusst zu gestalten. Mit dem **Kompetenzinterview** wurde eine Form eingeführt, in der eine direkte Beziehung zwischen vorhandenen Kompetenzen, Projektaufgabe und Gestaltungsmöglichkeiten sowie den damit verbundenen Anforderungen hergestellt wird. Die Kompetenzanalyse und ihr In-Beziehung-Setzen zum Projekt ist für den Mitarbeiter die erste Möglichkeit, eigene Vorstellungen dabei zu entwickeln.

Die Fragen zu diesem Komplex im Kompetenzinterview zielen darauf ab, herauszufinden, welche Kompetenzen in das Projekt eingebracht werden können, welche erweitert oder neu erworben werden müssen, was speziell gelernt werden muss oder kann und inwiefern das Projekt dazu beitragen kann, eigene Fähigkeiten zu erhalten und/oder zu erweitern. Die Antworten auf die Fragen widerspiegeln ein erstes In-Beziehung-Setzen eigener Kompetenzen zum Projekt. Manches wird erst durch geschickte Fragestellungen des Interviewers „herausgekitzelt“, weil vieles nicht als wichtige Kompetenz und Stärke wahrgenommen wird oder durch Bescheidenheit nicht in den Mittelpunkt gerückt werden soll.

- Ein erster Antwort-Komplex widerspiegelt das Selbstverständnis, sich in Neues einarbeiten zu können und den Bedarf an eigener Weiterentwicklung „aus den beruflichen Anforderungen“ des Projekts abzuleiten. Es werden Verbindungen zu früher erworbenen fachlichen Kompetenzen gesucht, es wird der Hoffnung Ausdruck gegeben, „dass wir Nischen finden, in die wir hineinkönnen, dass ich meine Fähigkeiten nutzen kann“. Es wird die Überzeugung geäußert, dass „wir ein gutes Team sind und es schaffen werden“. Es wird der Wunsch geäußert, dass „wir das Projekt durchziehen, dass ich mich einbringen kann“.
- Es wird auf soziale Kompetenzen verwiesen: „In der Akademie „2. Lebenshälfte“ fange ich bei Null an, habe aber bei früheren ABM Kontrakte geknüpft, die ich nutzen will.“ Es wird allgemein auf „Erfahrungen im Umgang mit Menschen verwiesen“.
- Bei regional verankerten Projekten wird, sofern zutreffend, auf vorhandene regionale Kenntnisse und Kontakte/Beziehungen verwiesen .
- Es werden erprobte Formen der Problembewältigung genannt, z.B. „rankommen lassen, in Angriff nehmen und fragen“.
- Es werden vorhandene PC-Kenntnisse und der Grad der Beherrschung von Fremdsprachen angeführt.
- Es wird auf personale Defizite verwiesen: „Papier beschreiben, ist nicht mein Ding, ist Umstellung, nicht so auf den Leib geschneidert.“ Aber: „Ich gebe mir Mühe, will sehen, dass ich es in Griff kriege.“

## Erarbeitung der Lerninhalte

Die Erarbeitung der Lerninhalte erfolgt in zeitlicher Hinsicht zu Beginn des Projekts und während der Projekt-Laufzeit. Es gibt drei Wege, die Lerninhalte, Ziele der Kompetenzentwicklung und Methoden zu bestimmen:

- das Erkennen durch den Mitarbeiter selbst unter der Voraussetzung, dass er sich zumindest in Anfängen mit den Projektzielen und -inhalten vertraut gemacht hat
- das Erfassen notwendiger Kompetenzentwicklung und ihr zugrunde liegender Lerninhalte durch den Gesprächsführenden im Kompetenzinterview aufgrund der vorher dargelegten Kompetenzen des Mitarbeiters
- die gemeinsame Erarbeitung notwendiger Kompetenzentwicklung und der Lerninhalte durch Interviewten und Interviewer während des Kompetenzinterviews und, sofern weiterhin notwendig, in der ersten Hälfte der Laufzeit des Projekts.

In jedem Fall wurden sehr gute Ergebnisse zu Beginn der Projektlaufzeit bei der Herausarbeitung der notwendigen Kompetenzen und der Lerninhalte unter folgenden Voraussetzungen erreicht:

- dass diesem Teil des Kompetenzinterviews genügend Zeit und Intensität eingeräumt und eine gemeinsame Erarbeitung von Mitarbeiter und Unterstützer vorgenommen wurde
- dass dem Gesprächsführenden der Mitarbeiter aus früheren Tätigkeiten bekannt ist
- dass das Projekt selbst auf der Basis der Kompetenzen des Mitarbeiters in Korrelation mit den Zielen der Akademie „2. Lebenshälfte“ erarbeitet wurde.

Die intensive Beschäftigung mit der notwendigen Kompetenzentwicklung und den Lerninhalten erbringt gleichzeitig ein tieferes Eindringen des Mitarbeiters in Projektziele und -inhalte während des Interviews.

Verallgemeinerungen zu den zu entwickelnden Kompetenzen und den entsprechenden Lerninhalten sind nur begrenzt möglich. Es lassen sich aber einige Schwerpunkte herausfiltern, die allgemeine Bedarfe darstellen, die quantitativ am häufigsten auftreten. Sie basieren vor allem auf der Komplexität der Projektarbeit unter der einheitlichen Zielstellung der Akademie „2. Lebenshälfte“ und der dabei zu realisierenden vergleichbaren Tätigkeiten. Das Management hat sich in Bezug auf die Organisation der Unterstützer-Tätigkeit und der Formen des informellen und formalen Lernens auf diese Schwerpunkte eingestellt:

- Perfektionierung und Neuerwerb der Beherrschung von PC-Programmen; fachliche Arbeit mittels Internet
- Methoden und Techniken der Präsentation und der Öffentlichkeitsarbeit einschließlich Werbung
- Kenntnis von bei der Arbeit im Projekt zu beachtenden Gesetzen und Richtlinien
- Kenntnis der Fördermittel-Struktur und ihrer Inhalte bezogen auf Ältere
- Methoden der Projektentwicklung und Projektarbeit
- Erschließen des Gesamtproblems Ältere in der Gesellschaft, Ältere im sozialen Umfeld
- fast alle Mitarbeiter müssen hinsichtlich der fachlichen Inhalte des Projekts neue Kompetenzen erwerben.

Das Erschließen von Lerninhalten und das Bewusstwerden von notwendigen Kompetenzentwicklungen erfolgt während der Projektlaufzeit über zwei Wege:

- die Erkenntnis von Lernbedarfen durch die Mitarbeiter selbst auf dem Weg der Erschließung des Projektinhalts und des informellen Lernens
- durch Erkenntnis des Unterstützers bei der Begleitung der Mitarbeiter und der Wahrnehmung seiner Verantwortung für die Projektumsetzung.

Die Mitarbeiter sind während der Projektlaufzeit in der Regel in der Lage, Bedarfe zu erkennen, Lerninhalte zu formulieren und bevorzugte Lernformen anzugeben. Bezogen auf die fachlichen Inhalte der Projekte und die Notwendigkeit des Erwerbs fachlicher Kompetenzen ist eine Einschränkung feststellbar: Für die Mitarbeiter ist die Erschließung der fachlichen Inhalte des Projekts logischerweise selbstverständliche Voraussetzung für dessen Realisierung. Bei der kontinuierlichen Beschäftigung mit den Inhalten wird das Nachdenken über Wissenserwerb zu inhaltlichen Schwerpunkten mittels bestimmter Lernformen (Besuch von Kursen, Lehrgängen, speziellen Vorlesungen auch außerhalb der Akademie „2. Lebenshälfte“) vernachlässigt. Hier haben Unterstützer und Management eine besondere Verantwortung bei der Führung der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung bzw. Neuerwerb ihrer Kompetenzen.

### **Fördernde und hemmende Bedingungen im Lernprozess**

Alle Mitarbeiter, die während oder nach ihrer Arbeit im Projekt interviewt wurden, betonen als wichtige Grundlage ihrer Kompetenzentwicklung das allgemein gute soziale Klima in der Akademie „2. Lebenshälfte“, die Aufgeschlossenheit des Managements, der fachlichen Anleiter, Unterstützer und anderen Mitarbeiter, das Fragen-Können und ein allgemeines Vertrauensverhältnis untereinander, dass es ermöglicht, auch Probleme, die über die Aufgabenstellung hinausgehen, nicht zu tabuisieren. Unter dieser allgemeinen Sicht wird vor allem auf die soziale, die methodische und die personale Kompetenz des Trägers verwiesen:

- Problem der sozialen Stellung als älterer Mensch: Jeder Mitarbeiter wird als Persönlichkeit auf gleicher Augenhöhe wahrgenommen: *„Jeder genießt hohes Ansehen, jeder ist wichtig, man lässt jeden arbeiten. Das lockert Reserven.“* Ein Mitarbeiter beschreibt seine vor Eintritt in die Akademie „2. Lebenshälfte“ gemachten Erfahrungen nach der Wende als *„Dilemma der Älteren: Wenn man unten arbeitet, wird man Witzfigur; man braucht soziale Stellung, um anerkannt zu sein. Man muss sich wie ein Dummerchen behandeln lassen, im Arbeitsamt Nummer ziehen...“* Das persönliche Wohlfühl, dass aus der Anerkennung der Älteren als Persönlichkeiten resultiert, ist auch für viele Mitarbeiter der Grund, nach Beendigung ihrer Projekte Kontakt zur Akademie „2. Lebenshälfte“ zu halten: *„Man findet in schlechten Zeiten Halt.“* *„Ich würde immer in der Akademie „2. Lebenshälfte“ gucken, ob was für mich da ist.“*
- Es gibt in der Akademie „2. Lebenshälfte“ keine *„barbarischen Methoden“* der Durchsetzung von Forderungen, sondern es wird jedem *„ausreichend Spielraum“* gegeben, sich in die neuen Aufgabenstellungen einzuarbeiten. *„Man kann Aktivitäten entwickeln, bekommt Anstöße.“*
- Es wird der Stellenwert des persönlichen Gebrauchtwerdens geschätzt: *„Ich fühlte mich auf den Bauch geklatscht, weil für Job jemand gebraucht wurde.“*

Auf der Grundlage dieser allgemeinen Bedingungen für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung und die entsprechenden Lernprozesse werden spezifische Bedingungen angeführt, die individuell unterschiedlich sind.

- Ein Teil der Mitarbeiter wünscht sich bei der inhaltlichen Erschließung des Projektinhalts und des Lernhaltigen darin die Einheit von persönlicher Freiheit/Freiraum und Kontrolle/Terminkontrolle durch das Management. Das Projekt sollte aber so eingegrenzt sein, dass sich daraus abgrenzbare, klare Arbeitsaufgaben definieren lassen. Es sollte konkrete Tätigkeiten, Herausforderungen, Forderungen enthalten.
- Ein anderer Teil wünscht sich von vornherein klar formulierte Aufgaben detaillierter Art, die selbst gelöst werden sollen. Beratung/Information/Fragen stellen werden bei Bedarf in Anspruch genommen. Es wird Zeit zum eigenen Nachdenken gefordert: *„Ich muss immer erst über Probleme nachdenken, berate mich dann.“*
- Mitarbeiter, die während oder nach Abschluss des Projekts interviewt wurden, reflektieren Projekt und Lernbedingungen detaillierter:
  - Von zwei Mitarbeitern wird die Rolle ihres Teamchefs reflektiert: Einmal positiv als Anreger und Unterstützer, von dem viel gelernt werden konnte, zum anderen als *„dominante Person“*, der immer versuchte, ausschließlich seine Sichtweise durchzusetzen: *„Das hat uns am Ende das Genick gebrochen.“*
  - Als positiv wird das Lernen mit Gleichaltrigen reflektiert.
  - Es wird positiv hervorgehoben, dass die Lernmethodik altersgerecht ist: Man *„wurde nicht vorgeführt“*.
  - Nur ein Mitarbeiter hat seine begrenzte Beeinflussbarkeit herausgestellt: *„Jeder Leiter in der Akademie hat versucht, mich zu beeinflussen. Ich glaube aber, ich hätte es nicht anders gemacht.“* Er betrachtet die Anforderungen der Akademie *„2. Lebenshälfte“* und die Erwartungen an sich selbst als erfüllt: *„Das Projekt hat nur bestätigt, dass ich was kann.“*
  - Eine Mitarbeiterin hebt *„ein bisschen Zwang“*, um sich Lernprozessen zu stellen, als positiv hervor: *„Ich brauchte so was; nur mit Gut-Zureden wäre bei mir nichts geworden.“*

## Kompetenzentwicklung/ Lernerfolge

Alle Mitarbeiter, unabhängig davon, ob ihre früher erworbenen fachlichen Kompetenzen mit dem Projektinhalt gut, teilweise oder nicht übereinstimmen, setzten ihre methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen dafür ein, vorhandene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten in neuen Zusammenhängen zu erproben und zu nutzen. Es ist in jedem Fall ein Zuwachs an Anwendungserfahrung.

Von der Bedeutung und Häufigkeit her, kann man folgende Kompetenzen als **weiterentwickelt** herauskristallisieren:

### **Fachliche Kompetenzen**

- in den Projekten, die zu früher erworbenen fachlichen Kompetenzen kompatibel sind:
  - Computer-Beherrschung
  - rechtliche/arbeitsrechtliche Kenntnisse; Fördermittelrecht
  - Projekt-Begriff; Projekt als Arbeitsgegenstand

### **Methodische Kompetenzen**

- Problemerkennntnis und Problemlösungsmechanismen; Variantensuche
- Verhandlungsfähigkeit
- Beherrschung verschiedener Lernformen
- Organisation von Veranstaltungen
- Effektive Arbeitsorganisation

### **Soziale Kompetenzen**

- Umgang mit Menschen
- höherer Grad an Bewusstheit im Einsatz vorhandener sozialer Kompetenzen
- regionale Kontakte

### **Personale Kompetenzen**

- Unterstützer-Fähigkeiten
- Kenntnis eigener Stärken und Schwächen
- Bereitschaft zur Selbstentwicklung
- Selbstmotivation
- Selbstdisziplin
- Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit

Von der Bedeutung und Häufigkeit her, kann man folgende Kompetenzen als **neu erworben** herausstellen:

### **Fachliche Kompetenzen**

- bei allen Projekten, die zu früher erworbenen fachlichen Kompetenzen nicht kompatibel sind:  
 PC-Programme, insb. Anwendung Internet  
 Methoden und Techniken der Öffentlichkeitsarbeit; Präsentation; Werbung  
 Rechtliche Kenntnisse; Fördermittel-Richtlinien  
 Finanzplanung und -abrechnung, Sponsorenwerbung  
 Projekt-Begriff; Projekt als Arbeitsgegenstand

### **Methodische Kompetenzen**

- Fachmethodiken
- Selbständige Organisationstätigkeit als Verknüpfung verschiedener Tätigkeiten (Planung, Themenformulierung, Flyer-Gestaltung, Presseartikel, Dozentengewinnung, Durchführung, Auswertung)
- Vermittlungsfähigkeit (z. B. Gruppe anleiten, Unterrichten gelernt)
- Projektrealisierung als Problemlösungsprozess
- Eigenständiges Bearbeiten komplexer Aufgaben (von Angebote einholen und Vergleich erstellen bis zur Erarbeitung einer Broschüre)

## **Soziale Kompetenzen**

- Arbeit und Umgang mit neuen/anderen sozialen Gruppen, z.B. Ältere, Jugendliche, Laien
- Problemorientierte Kooperation mit verschiedenen Partnern in der Region
- Selbständige Mitarbeit bzw. Verhandeln auf bisher ungewohnter Ebene (mit Verwaltung, Bürgermeister, Medien, Unternehmen)

## **Personale Kompetenzen**

- Ausprägung des Willens, etwas Bestimmtes zu tun
- Durchsetzungsvermögen
- Klarere Definition eigener Lebensperspektiven
- (radikale) Veränderung weiterer Lebensvorstellungen (z.B. Übergang ins Ehrenamt)
- Alle eingesetzten Lehrenden und Unterstützer müssen die Lernmethodik Älterer beherrschen, in der Lage sein, auf verschiedene Lerntypen einzugehen und Leistungseinschränkungen zu respektieren

### **FAZIT**

- 1) Das Kompetenzinterview in den ersten Wochen der Projektarbeit bietet dem Mitarbeiter die Chance, seine Kompetenzen direkt in Beziehung zu den neuen Anforderungen der Projektrealisierung zu setzen. Auf der Basis dessen, was er einbringen kann, wachsen Selbstvertrauen und Motivation, gleichzeitig wird der Lernbedarf deutlich.
- 2) Voraussetzung für eine positive Haltung der Älteren zum Projekt und den damit verbundenen Lernaufgaben ist die Aufnahme der Mitarbeiter in die Akademie „2. Lebenshälfte“ als Persönlichkeiten auf gleicher Augenhöhe in ein wohlwollendes, offenes Klima, in dem Kritik und Selbstkritik ein selbstverständliches Verhalten im Interesse der Realisierung der Ziele und Aufgaben des Trägers sind. Den Mitarbeitern ist zu verdeutlichen, dass sie durch die Realisierung ihrer Projekte die Leistungsfähigkeit und das Ansehen der Akademie „2. Lebenshälfte“ beeinflussen und sie nach außen vertreten, dass sie mit dem Eintritt in diese Einrichtung auch Repräsentanten ihrer Philosophie sind.
- 3) Der Wille zum Lernen und zur Kompetenzentwicklung wird wesentlich gestützt durch das Erleben eines lernförderlichen Klimas, in dem die Mitarbeiter ihre Defizite nicht als Makel empfinden, jeder jedem hilft, Fragen stellen und beantworten selbstverständlich sind, Lernen gefordert und gefördert wird.
- 4) Aus der Sicht der individuellen Entwicklung des Einzelnen kommt dem Unterstützer für die Kompetenzentwicklung eine große Verantwortung zu:
  - Er muss den schwierigen Zusammenhang von Freiraum-Überlassung und Kontrolle beherrschen.
  - Er muss Unterstützung beim Herausfinden der Lerninhalte geben, auf verschiedene Lernformen und Möglichkeiten der Bildung auch außerhalb der Akademie „2. Lebenshälfte“ verweisen.

- Er muss bei Gruppenprojekten mit eingesetztem Leiter dessen Auswahl auch sehr genau unter der Zielstellung der Kompetenzentwicklung seiner Mitarbeiter vornehmen

5) Etwa drei Monate nach Projektbeginn sollte in einem Zwischeninterview u. a. die Herausarbeitung von Lernfeldern thematisiert und geprüft werden. In diesem Zeitraum sind die Mitarbeiter in der Lage, ihre vorhandenen Kompetenzen in Beziehung zu den Anforderungen des Projekts zu setzen und durch informelles Lernen Defizite deutlich herauszukristallisieren.

### 3.1.5. Lebensvorstellungen/Zukunftsentwürfe und Bildungsbedarf

Die Fragen in diesem Teil des Kompetenzinterviews haben das Ziel, durch die Überlegungen/Vorstellungen über den Teil noch ungelebten Lebens dem Unterstützer die Gesamtpersönlichkeit zu verdeutlichen, evt. Potenzen, die durch die Darstellung von über den Zeitraum des Projekts hinausgehenden Absichten und Vorhaben, genannt werden, zu erschließen und möglicherweise Verbindungen zwischen später zu realisierenden Wünschen und Projekt herzustellen. Das betrifft vor allem die Motivation und Vorstellungen zum Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt bzw. zu Lebensvorstellungen für die nachberufliche Phase. Der Unterstützer kann dabei herausfinden, inwieweit der Mitarbeiter für eine spätere ehrenamtliche Arbeit aufgeschlossen ist und gegebenenfalls vorbereitet werden sollte.

#### Allgemeine Lebensvorstellungen

- Keiner der Interviewten wünscht sich ein Ruhestandsleben mit dem Inhalt Ruhe: *„Vom Gedanken, Ruhestandsleben zu führen, bin ich nicht angetan, das ist dem Menschen nicht gemäß; man muss aktiv bleiben, das ist interessanter und spannender... in Ruhe zu leben, bekommt Menschen nicht.“*
- Es wird betont, dass man körperlich und geistig aktiv bleiben möchte.
- Die Mitarbeiter, die den Wunsch haben, *„in Ruhe alt zu werden“*, wollen *„aber etwas zu tun haben.“* Eine Mitarbeiterin freut sich auf die baldige Rente, weil sie viel zu tun hat.

#### Konkrete Lebensvorstellungen und Vorhaben

- Nahezu alle Mitarbeiter möchten bis zum Renteneintritt beruflich tätig sein. Für einige wäre die Rückkehr in früher erlernte/ausgeübte Tätigkeiten die Erfüllung; ihre realistische Sicht orientiert sie, wie andere Mitarbeiter, auf eine berufliche Tätigkeit, die u. a. die Projektarbeit in der Akademie „2. Lebenshälfte“ beinhaltet: *„Wenn es noch fünf Jahre hier dauert, wäre es das Beste.“*
- Die jüngeren Mitarbeiter hoffen auf einen Wiedereinstieg in Beschäftigung. Ihre vielen Negativerlebnisse haben jedoch gezeigt, wie gering ihre Chancen sind. Für viele ist völlig unklar, welche Form diese Beschäftigung haben könnte (Beruf nicht mehr verfügbar oder gebraucht), bzw. wie sie zu einer Arbeitsstelle kommen könnten. Sie sehen die Tätigkeit in der Akademie als Chance, neue Bereiche zu erschließen, ih-

re Kompetenzen zu trainieren, um evt. auf diesem oder ähnlichem Gebiet später tätig sein zu können.

- Vorausgesetzt, die finanzielle Basis ist vorhanden, möchten sich alle Mitarbeiter nach Eintritt in den Ruhestand lang gehegte Wünsche erfüllen: Reisen, Lesen, sportliche und kulturelle Betätigungen, Haus und Garten ordentlich bestellen, andere Hobbys realisieren, Enkel und/oder Eltern betreuen.

## Zum Ehrenamt

Im Nachfolgenden wird das Problem Ehrenamt nur im Zusammenhang mit der Projektarbeit der Interviewten in der Akademie „2. Lebenshälfte“ diskutiert. Es wird außer Acht gelassen, dass eine Reihe Mitarbeiter in anderen Zusammenhängen ehrenamtlich tätig sind.

- Drei MitarbeiterInnen sind in direktem Zusammenhang und als Folge ihrer Tätigkeit in der Akademie „2. Lebenshälfte“ ehrenamtlich tätig geworden. Der Werdegang einer Mitarbeiterin ist in der Fallstudie „Generationentheater Rollentausch“ dargestellt. Bei einer anderen Mitarbeiterin brachte die Arbeit im Projekt eine *„radikale Veränderung der weiteren Lebensvorstellungen“*, da sie durch die Projektarbeit ihre ehrenamtliche Berufung als Leiterin für Seniorentanz kennengelernt hat. Diese ehrenamtliche Tätigkeit umfasst ca. 30 Wochenstunden, ist nur mit großer Mobilität realisierbar, da sie an 7 verschiedenen Orten stattfindet, und die Aufwandsentschädigung entspricht nicht immer den Aufwendungen. Die Mitarbeiterin hält es auch für möglich, später, wenn sie die körperlichen Voraussetzungen für dieses Ehrenamt nicht mehr erfüllen sollte, in einem anderen Ehrenamt tätig zu sein: *„Mal sehen, was sich dann ergibt, wer mich dann anregt.“* Bei einem Mitarbeiter führten persönliches Interesse und im Lehrgang während seiner Projektarbeit an der Akademie „2. Lebenshälfte“ erworbenes Wissen zu konstanter ehrenamtlicher Tätigkeit.
- Eine weitere Form ehrenamtlicher Tätigkeit ist die innerhalb der Akademie „2. Lebenshälfte“ realisierte. Einige Mitarbeiter setzen auch nach Ablauf ihrer Projektzeit bzw. in notwendigen Zwischenzeiten ihre erworbenen Kompetenzen für die Aufgabenrealisierung der Akademie „2. Lebenshälfte“ ein. In den regionalen/kommunalen Stützpunkten, die in der Regel durch ein bis zwei Mitarbeiter der Akademie besetzt sind, arbeiten einige Ältere, die über Kurse oder andere Angebote zur Akademie gekommen sind, ehrenamtlich. Sie unterstützen die angestellten Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen: von Dolmetscher- über handwerkliche Tätigkeit bis zur Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, weiten durch ihre Kompetenzen das Angebot quantitativ und qualitativ aus. Neben dem Eigeninteresse der Älteren ist das Ins-Gespräch-Kommen, ihre Öffnung für das Anliegen der Akademie „2. Lebenshälfte“ die Quelle ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit.
- Einige Mitarbeiter wollen nach Beendigung ihres Berufslebens ehrenamtlich tätig sein. Bei ihnen gibt es entweder schon konkrete inhaltliche Vorstellungen, *„als Betreuerin“* oder *„dort, wo Ungerechtigkeiten sind (z.B. Weißer Ring)“* oder zeitliche Vorstellungen, *„zweimal wöchentlich“*.
- Für manche Mitarbeiter ergibt sich das Nachdenken über eine ehrenamtliche Arbeit erst während der Tätigkeit in der Akademie und des Erlebens des Zusammenwirkens von Haupt- und Ehrenamtlichen. Für eine Mitarbeiterin waren ehrenamtliche Tätigkeiten *„bisher noch nicht so interessant, könnte ich mir aber vorstellen“*. Eine andere Mitarbeiterin hält es für möglich, dass sich aus ihrer Arbeit in der Akademie „2. Lebenshälfte“ *„etwas Ehrenamtliches“* entwickelt.

## Bildung und Ehrenamt, allgemeiner Bildungsbedarf

- Die drei im Ehrenamt außerhalb der Akademie „2. Lebenshälfte“ tätigen ehemaligen Mitarbeiter betonen, dass nicht nur die Anregung für ihre ehrenamtliche Tätigkeit aus ihrer Projektarbeit erwuchs, sondern dass Kompetenzentwicklung und z. T. ein erheblicher Neuerwerb von Kompetenzen nötig waren, der informell und in formalen Lerneinheiten realisiert wurde. Eine ehemalige Mitarbeiterin nimmt weiterhin regelmäßig an Weiterbildungsveranstaltungen für ihr Ehrenamt teil.
- Die in den regionalen/kommunalen Stützpunkten ehrenamtlich tätigen Älteren erweitern ihre Kompetenzen, z.B. die Anwendungserfahrung, und erwerben neue: *„Aus Bildung entsteht Bildner.“*
- Der Lernbedarf der in den Projekten tätigen Mitarbeiter wird für die Zeit nach Projektende auf der Grundlage zukünftiger Ziele formuliert: *„Der Lernbedarf richtet sich nach zukünftiger Tätigkeit.“*
- Für Reisen sollen Sprachkenntnisse erworben werden, Internet-Lehrgänge sollen absolviert werden. Das Erleben der Möglichkeiten der PC-Anwendungen im Rahmen der Tätigkeit fördern bei vielen ihr Interesse an der Nutzung im Privatbereich und für den späteren Zeitraum (z.B. Internet-Anschaffung, Bildbearbeitung, Gestaltung). Einer regt den anderen dazu an.

### FAZIT

- 1) Die außerhalb der Akademie „2. Lebenshälfte“ ehrenamtlich tätigen Mitarbeiter führen ihr Ehrenamt auf die Projektarbeit bzw. aus der Verknüpfung von Projektarbeit, Interesse und/oder früher erworbenen fachlichen Fähigkeiten zurück. Die Projektarbeit hat bei ihnen fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen entwickelt, ohne die sie das Ehrenamt nicht bzw. nicht fachlich so fundiert hätten durchführen können.
- 2) Bei der Planung und Durchführung von Projekten mit Älteren sollte ein Gesichtspunkt ihre mögliche ehrenamtliche Weiterführung sein. Unterstützer und Management müssen, das Interesse der Mitarbeiter für ein späteres Ehrenamt vorausgesetzt, ein besonderes Augenmerk auf die Planung und Durchführung ihrer Bildungsbedarfe haben. Für den Eintritt in ein Ehrenamt müssen gegebenenfalls mehr Kompetenzen erworben und zusätzliche Bildungsteile absolviert werden, als für die Durchführung des Projekts notwendig sind.
- 3) Die grundsätzliche Einstellung, den Ruhestand nicht in Ruhe verbringen, sondern geistig und körperlich aktiv bleiben zu wollen, ist eine Basis dafür, ohne Aufdringlichkeit das Problem der ehrenamtlichen Weiterführung des Projekts oder von Projektteilen während der Projektzeit zu thematisieren.
- 4) Eine diffizile Führungstätigkeit ist in der Arbeit mit den in der Akademie „2. Lebenshälfte“ ehrenamtlich tätigen Älteren notwendig. Ein Stützpunkt-Leiter beschreibt sie so: *„Man muss den institutionellen Rahmen sichern, sich selbst zurückziehen, vieles zulassen.“*

### 3.1.6. Exkurs: Gruppenkompetenz

Herausgefordert durch die Praxis der Projektarbeit und angeregt durch den Arbeitskreis „Bilanzierte Kompetenzen - Kompetenzbilanzen. Neue Anforderungen an Kompetenzmessung und -bewertung“, haben wir begonnen, uns dem Problem Gruppenkompetenz zu stellen. In der Akademie „2. Lebenshälfte“ werden wenige Projekte mit einer Mitarbeiterbesetzung von mehr als zwei Personen durchgeführt. In der Regel war und ist es üblich, dass für diese Gruppen ein Leiter eingesetzt wird, der ebenso wie die Mitarbeiter dem zugewiesenen Personenkreis entstammt. (Im Abschnitt „Fördernde und hemmende Bedingungen im Lernprozess“ wurde dieses Problem diskutiert.) Der Leiter ist die gegenüber dem Management verantwortliche Person für die Projektdurchführung, das Erreichen der Ziele, die Führung der Mitarbeiter, ihre Kompetenzentwicklung und die Realisierung notwendiger Bildungsteile. Er steht, dieser Funktion entsprechend, im Mittelpunkt der Führungstätigkeit des Managements. Interne Gruppenprozesse werden zwar durch das Management wahrgenommen, stehen aber nicht kontinuierlich im Mittelpunkt der Führungstätigkeit .

In der untersuchten Gruppe, der 4 Mitarbeiterinnen angehören, wurde kein durch das Management ausgewählter Leiter eingesetzt. Es wurde keine formale Dominanz installiert. Der zu realisierende Projektgegenstand ist: „Alter engagiert sich für Zukunft“.

#### Gegenstand der Untersuchung

Die Untersuchungen wurden unter folgenden Fragestellungen vorgenommen:

Welche Potenzen hat die Organisation, das System „Gruppe Älterer“, hinsichtlich der Projektdurchführung und in Bezug auf die Nutzung, Entwicklung und das Erwerben neuer Kompetenzen ihrer Mitarbeiter?

Welche Gruppenprozesse finden, bezogen auf diese Inhalte, statt?

Ergibt sich aus der Quantität von fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen und ihrer Interaktion qualitativ Anderes/Neues?

#### Kompetenzanalyse

Die Bestandsanalyse wurde zu Beginn des Projekts als Kompetenzanalyse nach den bisher dargestellten Schwerpunkten individuell in Anwesenheit aller Gruppenmitglieder vorgenommen. Die Mitarbeiter stellten in selbstgewählter Reihenfolge ihre Kompetenzbiographie dar.

- Die Gesamtsituation dieser gruppenorganisierten individuellen Kompetenzdarstellungen unterschied sich in keinem Detail von der der Einzel-Interviews: Offenheit, Selbstverständlichkeit und Gelassenheit im Umgang mit der eigenen Biographie, Stolz auf die gelebte Berufs- und Lernbiographie.
- Die Mitarbeiter informierten in diesem Kompetenzinterview sowohl das Management als auch ihre im Arbeitsprozess gleichgestellten Kolleginnen.
- Durch die offene Selbstdarstellung der eigenen Person, ihrer Kompetenzen, Zukunftsvorstellungen, Stärken und wahrgenommenen Schwächen erhielt jede Mitarbeiterin sowohl ein allgemeines Persönlichkeitsbild der anderen Mitarbeiterin als auch detaillierte Kenntnisse über deren fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen, Lerntyp, bevorzugte Lernformen, über Probleme oder Krisen und ihre Bewältigung im Arbeitsleben und/oder in privaten Zusammenhängen.
- Die Darlegung eigener Kompetenzen war sowohl ein Angebot an das Management als auch ein Angebot an die anderen Mitarbeiterinnen, sie zu nutzen.

- Die Kompetenzbilanz der Gruppe liegt sowohl dem Management als auch jeder Mitarbeiterin vor.
- Durch die in der Gruppe durchgeführten individuellen Kompetenzinterviews wurde die Zeit gegenseitigen Kennenlernens der Gesamtpersönlichkeit und der für die Projektentwicklung und -realisierung zu nutzenden Kompetenzen, gegenüber Gruppen, die gegenseitiges Kennenlernen und Projektdurchführung parallel absolvieren, wesentlich verkürzt.

Am Schluss des Interviews wurde die Gruppe gebeten, einen Sprecher zu benennen.

### **Zwischenanalyse**

Nach Ablauf von 10 Wochen wurde, wiederum gruppenorganisiert, ein Zwischeninterview durchgeführt, dessen Schwerpunkte und Fragen den Mitarbeiterinnen einige Tage vorher in schriftlicher Form bekannt gemacht wurden.

#### Schwerpunkt: Einsatz vorhandener Kompetenzen im Projekt

- Eine Mitarbeiterin verweist darauf, dass sie ihre „*vorhandenen methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen eingesetzt hat, um für die Realisierung des Projekts Kontakte nach außen zu knüpfen und mit verantwortlichen Personen zu sprechen.*“
- Zwei Mitarbeiterinnen nutzen ihre in früheren Berufstätigkeiten geknüpften sozialen Kontakte, Projektinhalte zu realisieren.  
Eine dieser Mitarbeiterinnen musste sich dazu „*zwar überwinden, aber nach inneren Anstößen bin ich ... gegangen.*“
- Unter Protest der anderen bezeichnet sich eine Mitarbeiterin als „*Mitläuferin*“, da sie der Meinung ist, dass sie keine persönlichen Kompetenzen für das Projekt mitbringt.

#### Schwerpunkt: Kompetenzentwicklung

- Eine Mitarbeiterin verweist darauf, dass sie durch eine Kollegin außerhalb der Gruppe sehr viel am PC gelernt hat, z.B. Flyer-Gestaltung. „*Vorher konnte ich nur schreiben.*“ Sie hat ebenfalls in rechtlichen und arbeitsrechtlichen Fragen dazugelernt. Am Telefon „*muss ich mich überwinden*“, dafür ist dort aber jene Kollegin „*unschlagbar*“, die sich selbst als Mitläufer bezeichnet hat. Ihre zusammenfassende Position: „*Was sich ergibt, wird gelernt; wir haben das zu viert bisher immer lösen können.*“
- Eine andere Kollegin verweist auf ihre persönliche Defizit-Situation: „*Ich bin ein ungeduldiger Mensch, lerne, mich in Gelassenheit zu üben; das dauert seine Zeit, kostet mich viel Kraft.*“

#### Schwerpunkt: Persönliche Prägung der bisherigen Projektarbeit

- „*Bisher macht keiner einen Alleingang, keiner will im Vordergrund stehen.*“
- „*Ich versuche, alles in Ruhe zu bringen, wir haben Spannungen normal abgebaut.*“
- Die Sprecherin verweist auf positive personale Kompetenzen der anderen und versucht, „*zusammenzuhalten und zu koordinieren, dass wir zu viert alles im Blick haben. Ist aber kein Problem, hat bisher wunderbar geklappt.*“

### Schwerpunkt: Krisen oder Problemsituationen

- Zwei Mitarbeiterinnen hatten zu Projektbeginn aus verschiedenen Gründen ans Aufgeben gedacht:
  - eine Mitarbeiterin, weil sie keinen Erfolg sah, „ *nichts Abrechenbares da war.*“ Aber: „*Heute steht die Frage (des Aufgebens) nicht mehr.*“
  - eine andere Mitarbeiterin, weil sie „*Projektentwicklung als Problemstellung nicht gewohnt*“ war. „*Wenn die anderen nicht gewesen wären, wäre ich nicht geblieben.*“
- Zwei Mitarbeiterinnen wollten prinzipiell nicht aufgeben: „*Ich habe mein ganzes Leben lang gekämpft, jetzt gebe ich nicht auf.*“ Außerdem haben sie Gespräche mit Kollegen außerhalb der Gruppe „*beruhigt*“.

### Schwerpunkt: Gruppenbeziehungen

- Es wird die vollkommene Gleichstellung aller in der Gruppe und die gegenseitige Abhängigkeit betont: „*Alleine kann man das Projekt nicht bewältigen.*“
- Bei speziellen Aufgaben gibt es Dominanz: „*Es ist so, dass einer mal eine Arbeit gern hat und Einfluss ausübt, und die anderen das nicht so gerne haben; aber wir versuchen, alles gemeinsam zu machen.*“
- Entscheidungsfindung: Das allgemeine Vorgehen wird wie folgt beschrieben: „*Wenn eine eine Idee hat, wird es ausgedrückt; man spricht Dinge an, diskutiert sie aus. Keine ist böse, wenn sie es nicht schafft, die anderen zu überzeugen.*“
- Umgang mit Stärken/Schwächen:
  - „*Wir warten, bis derjenige selbst kommt und helfen dann, obwohl wir Schwächen kennen.*“ „*Zusammen freuen wir uns über alles bei allen.*“
  - Gemeinsame Überwindung gemeinsamer Schwächen: „*Wir wussten alle nicht, wie ein Serienbrief geschrieben wird, waren konfus, haben es überschlafen; wir haben es gelöst – fast mutlos – aber gelöst.*“
  - Gemeinsame Erkenntnis notwendiger persönlicher Verhaltensweisen: „*Wenn wieder einmal etwas Schwieriges ist, wissen wir, dass wir ruhiger herangehen müssen.*“
  - Einzelne, auf das Projekt bezogene Stärken wurden „*erst in Laufe der Arbeit festgestellt*“ bzw. haben sich im Verlaufe gemeinsamer Lernprozesse als solche herausgestellt, z.B.: Die Kollegin, die am PC nur schreiben konnte, kann jetzt gut Flyer gestalten. Jene Kollegin, die sich selbst als Mitläufer bezeichnet hat, aber von Anfang an gut schreiben und am Telefon kommunizieren konnte, „*ist jetzt viel mutiger geworden, nicht mehr so zurückhaltend.*“
- Ideenentwicklung: Ideen und dazugehörige Vorstellungen werden „*diskutiert, ausgebaut oder verworfen.*“
- Gruppenkrise: Es gibt eine einheitliche Meinung dazu, dass es keine Krise gab, die die ganze Gruppe erfasst hat. als Gruppe hatten sie nie aufgeben wollen. Es wird „*gemeinsam verarbeitet, gegenseitig aufgebaut*“. Die Gruppe dürfte aber nicht größer sein, da es in großen Gruppen anonyme Möglichkeiten des Rückzugs gibt.
- Zum Sprecher:
  - Alle Mitarbeiterinnen sind der Meinung, dass ein Sprecher notwendig ist.
  - Eine Mitarbeiterin ist der Überzeugung, dass sie keine Sprecherin sein könnte, „*weil gegenüber anderen nicht so auftrittsfähig*“.

- Die Gruppensprecherin sagt, dass die Sprecherin gewechselt werden kann, verweist auf ihre Verantwortung und Rücksichtnahme: Sie würde sonst „*manchmal schon manches Kritische*“, bezogen auf Probleme außerhalb des Projekts, ansprechen.

### Schwerpunkt: Bildung

- Alle fühlen sich durch andere Mitarbeiter der Akademie „2. Lebenshälfte“ gut informiert und betonen deren Hilfsbereitschaft.
- Sie lernen „*miteinander und voneinander*“.
- Das Neuerwerben fachlicher Kompetenz am PC durch alle vier Mitarbeiterinnen wird in seiner „*Bedeutung für das Projekt, aber auch darüber hinaus*“ herausgestellt.
- Gemeinsame Defizite werden benannt: praxisbezogene Arbeit am PC; Präsentation der Arbeit; Mechanismen der Realisierung eigener Ideen
- Notwendige Bildungseinheiten für alle vier Mitarbeiterinnen werden herausgearbeitet: Bildbearbeitung Präsentation, Kommunikationstraining. Die Lernform wird angegeben.

Aus den Interviews der Gruppe lassen sich folgende erste Schlussfolgerungen ziehen und Erkenntnisse beschreiben:

1. Die Gruppe hat sich als eigenes soziales System mit gleichberechtigten Beziehungen untereinander und einem stets betonten guten gegenseitigen Verständnis gebildet.
2. Es gab eine gemeinsame Entwicklung der Gruppe in Korrelation mit den fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen. Es gab kein über einzelne Probleme hinausgehendes Dominanzverhalten, was fördernd oder hemmend gewirkt hat.

Fachliche Kompetenzen: Die unterschiedlich vorhandenen oder während der Projektzeit erworbenen fachlichen Kompetenzen werden einerseits bewusst eingesetzt, z.B. Perfektion beim Schreiben, Flyer-Gestaltung. Das ist optimaler Einsatz von Kompetenzen für die Gruppe. Andererseits wird darauf geachtet, dass der Erwerb wichtiger fachlicher Kompetenzen durch alle vier Mitarbeiterinnen erfolgt, z.B. Schreiben eines Serienbriefs, Realisierung notwendiger Bildungseinheiten.

Es ist anzunehmen, wurde aber nicht gesondert erfragt, dass jede Mitarbeiterin der anderen die Möglichkeit für über das Projekt hinaus bedeutsamen fachlichen Kompetenzerwerb geben will, weil im Zusammenhang mit dem Erwerben von fachlichen Kompetenzen am PC dessen über das Projekt hinausgehende Bedeutung betont wurde.

Soziale Kompetenzen: Der Umgang mit Stärken und Schwächen erfolgt untereinander sehr sensibel: Man kennt die Schwächen, wartet aber, bis sie in einem Arbeitsproblem vorgetragen werden und hilft. Die Mitarbeiterinnen sind durch diese Kenntnis auf Hilfestellung eingestellt, werden weder zeitlich noch inhaltlich unvermittelt damit konfrontiert.

Das ist für jede Mitarbeiterin eine Anforderung an ihre Anwendungserfahrung und Vermittlungsfähigkeit. Sie erfüllt mit dieser Hilfestellung Unterstützer-Funktionen und erprobt ihre Unterstützer-Fähigkeiten in der Gruppe.

Personale Kompetenzen: Die sehr gute Kenntnis der personalen Kompetenzen der anderen bringt Sicherheit bezüglich des zu erreichenden Ziels in die Gruppe: Ruhe gegen Unruhe und Ungeduld; zusammenhalten und koordinieren. Zwei Mitarbeiterinnen haben die kritische Phase der beiden anderen zu Beginn des Projekts wesentlich neutralisiert.

3. Bei der Auswertung des Zwischeninterviews wurden einige seiner Defizite deutlich, z.B. Fragen zur Außenwirkung der Gruppe, zu gegenseitigen Behinderungen oder die Gruppenorganisation als Hindernis für persönliche Kompetenzentwicklung, das bereits thematisierte Problem der Rücksichtnahme als Verlust.
4. Die Erkenntnisse verbleiben im Wesentlichen im Bereich der Prozessbeschreibung. Auf das Problem qualitativ neuer Aspekte durch Gruppenbeziehungen konnten nur erste Antworten gegeben werden.

## 3.2. Organisationsebene

Von folgenden THESEN wurde bei der Beantwortung o. g. Fragestellungen bei der Akademie als Lernort und der Akademie-Projekte als Lernchance ausgegangen:

1. Regionale arbeitsmarktpolitische Dienstleister/ Träger von Beschäftigungsprojekten verfügen über besondere Bedingungen und Möglichkeiten, um die Kompetenzen Älterer zu nutzen, zu erhalten und weiterzuentwickeln.
2. Die Gestaltung des Managementkonzeptes, der Arbeitsorganisation, der Strukturen und Methoden der Arbeit des Trägers beeinflusst maßgeblich die Freisetzung und Entwicklung der Kompetenzen und des Innovationspotenzials älterer Mitarbeiter.

### 3.2.1. Projektarbeit als realisierte Einheit von Arbeit und Lernen

Eine projektorientierte und projektfinanzierte Arbeitsweise ist typisch für Beschäftigungsunternehmen und Vereine wie die Akademie „2. Lebenshälfte“. Wie bereits dargestellt, bietet die Projektarbeit als realisierte Einheit von Arbeiten und Lernen besondere Lernpotenziale.

**Projekte** sind überschaubare Aufgaben mit spezifischen Merkmalen wie Zielorientierung, Begrenzung hinsichtlich Inhalt, Zeit, Ressourcen u.a., hohe Komplexität, Eigenständigkeit und Innovationscharakter. Die Arbeit in Projekten stellt für viele bereits ein Lernfeld dar, mit dem sie teilweise bisher kaum Kontakt hatten. Die besondere Anforderung, die daraus erwächst, ist die komplexe Bearbeitung und Lösung der Projektaufgabe in eigenständiger Verantwortung des Mitarbeiters oder des Teams. Das reicht von der konzeptionellen Untersetzung (Bestimmen der Schwerpunkte, Methoden, Partner, Zeitstruktur) bis zur PR-Arbeit, Abrechnung und Dokumentation. Die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Projektarbeit kann jedoch zu veränderten Haltungen und Arbeitsweisen führen, die zunehmend auch in der Wirtschaft und im kommunalen und ehrenamtlichen Tätigkeitsbereich von Bedeutung sind. Hier gewonnene Erfahrungen können dem Einzelnen helfen, Übergänge in neue Aufgabenfelder besser zu meistern (*Bsp. ehrenamtliche Leitung des Seniorenteaters; eigenständige Organisation von Seniorentanz-Veranstaltungen*) und auch eigene Vorhaben selbstbestimmter zu managen.

Ein Vorzug der Projektarbeit liegt auch darin, dass sie durch ihre Komplexität und Praxisnähe einerseits ermöglicht, vorhandene Kompetenzen der Mitarbeiter unter neuer Sicht einzubeziehen, und andererseits immer den Einsatz neuer bzw. weiterentwickelter Kompetenzen erfordert.

Günstig ist ebenfalls, dass ihre Merkmale eng mit den Phasen des Lernprozesses in seiner Ziel – Inhalt – Methode – Relation verknüpft werden können. Sie sind überschaubar, abrechenbar und in einzelnen Etappen planbar. Ein Lernen in Projekten entspricht weitgehend den Anforderungen der Erwachsenen Didaktik wie Lebensweltbezug, Verwertbarkeit, die mögliche individuelle Bestimmung von Lernweg und Lerntempo sowie die bewusste Verknüpfung vorhandener Kompetenzen mit neuen bei der Lösung praktischer Aufgaben.

Inwieweit jedoch die Projektaufgaben tatsächlich zu **Lerngelegenheiten** für die beschäftigten Älteren werden, hängt sowohl von der Gestaltung des Projektes und von der Erschließung der Lernpotenziale durch den Mitarbeiter als auch von der Gestaltung der Unterstützungsprozesse ab.

Die Analyse der Projektvorhaben der Akademie im Laufe ihrer Entwicklung zeigt deutliche Unterschiede auf. Eine Schlüsselrolle bei der Auslösung von Lernprozessen in der Projektarbeit spielt die Motivation, auf die auch im Weiteren immer wieder Bezug genommen wird. Wenn es gelingt, eine Arbeitsaufgabe so zu gestalten, dass der Mitarbeiter Interesse bis hin zur Identifikation entwickelt, wird auch der Lernprozess erfolgreich werden, weil er diese Aufgabe lösen will, und sich dazu bewusst die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignet. Aus der Analyse erfolgreicher Projekte kristallisieren sich folgende Bedingungen für die Entwicklung hoher Motivation heraus:

**Motivation** entsteht vor allem dann

- wenn das individuelle Wissen und Können des Mitarbeiters bei der Projektaufgabe gefragt ist und er sich mit seinen Stärken einbringen kann
- wenn an Interessen und Wünschen des Mitarbeiters angeknüpft wird
- wenn er Freiräume spürt für eigene Gestaltungsmöglichkeiten
- wenn der Betreffende einen praktischen Nutzen für andere Menschen, für die Kommune, die Region o. Ä. in dem Projekt sieht,
- wenn Interesse und Bedarf von außen sichtbar ist (Wertschätzung durch Kommune, Nachfrage) und
- wenn Erfolgsmöglichkeiten zu erwarten sind.

In der Akademie „2. Lebenshälfte“ wurden gute Erfahrungen damit gesammelt, bei der Entwicklung der Projektideen bewusst an die spezifische Lebenssituation und an Kompetenzen und Fähigkeiten Älterer anzuknüpfen und dabei auch in Bereichen tätig zu werden, die mit dem eigenen Altern und dem Altern der Gesellschaft zu tun haben. ( z.B. „Orientierung älterer Arbeitsloser“; Kontaktstellen für Ältere“; „Alter engagiert sich für Zukunft“). Mitarbeiter betonen häufig, dass ihnen die Arbeit mit und für ältere Menschen Spaß macht. Sie haben teilweise ähnliche Sorgen und Erfahrungen, können Verständnis entwickeln und finden leicht Zugang. Spaß und Wohlbefinden in der Tätigkeit sind eine grundsätzliche Bedingung für Engagement.

Durch die zunehmende Profilierung der Akademie als Einrichtung des so genannten „dritten Sektors“, als Unternehmen zwischen Markt und Staat, entstehen marktorientierte Anforderungen wie Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit, Flexibilität, die spezielle Kompetenzen von den Mitarbeitern erfordern, die sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Der Lernprozess kann für den Einzelnen sehr wichtig sein, weil diese Anforderungen zunehmend im Dienstleistungssektor der Wirtschaft, aber auch im sozialen Bereich von Bedeutung sind.

Die einzelnen Phasen der Projektarbeit bieten unterschiedliche Möglichkeiten für die Auslösung und Sicherung einer hohen Motivation bzw. für die Nutzung und Erweiterung der Kompetenzen des Einzelnen. Je intensiver der Betreffende bereits in den Prozess der Ideenfindung und Projektentwicklung einbezogen wird, um so sicherer ist der Erfolg, weil er dann seine Stärken und Interessen artikulieren und in der Idee umsetzen kann. Der Träger hat hierbei die Verantwortung, zu sichern, dass diese Ideen förderungsfähig und bedarfsgerecht sind. Er hat gleichzeitig dabei auch die Chance, sein Leistungsspektrum durch innovative Ideen aus der Zielgruppe selbst zu erweitern.

Trotz mehrerer gelungener Beispiele in der Akademie ist eine solche Praxis im Beschäftigungssektor gegenwärtig nicht durchsetzbar, weil sie nicht den aktuellen Gegebenheiten der Arbeitsmarktförderung entspricht. Dagegen ist dieses Vorgehen im ehrenamtlichen Bereich bereits üblich, so z.B. auch im Projekt „Erfahrungen für Initiativen“, das die Akademie als überregionaler Bildungsträger mit begleitet. Bei der Neugestaltung der Beschäftigungspraxis nach Einführung der Reformgesetze sollten Möglichkeiten erschlossen werden, durch Einbeziehung in die Projektentwicklung das selbstbestimmte Handeln älterer Arbeitsloser zu fördern.

Aber auch die übliche Praxis der Bewerberauswahl bei der Projektbesetzung bietet noch Möglichkeiten, eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen Interessen und Kompetenzen der Bewerber und dem Projektvorhaben herzustellen, um Motivation von Anfang an zu gewährleisten. Das erfordert, bereits in den Bewerbungsgesprächen besonderen Wert auf die Reflexion von Kompetenzen und Ideen, Wünschen, Interessen im Zusammenhang mit dem Arbeitsbereich zu legen. Im Rahmen des Gestaltungsprojektes wurde die Durchführung dieser Gespräche dahingehend mit Erfolg modifiziert, wobei die Ausprägung der Reflexionsfähigkeit der Bewerber dabei eine Grenze darstellt.

## FAZIT

Projektarbeit, die an reale regionale Bedarfe und Interessen potenzieller Mitarbeiter anknüpft, bietet sehr gute Möglichkeiten, die Kompetenzen Älterer zu nutzen und weiterzuentwickeln. Projekte stellen in ihrer Entwicklung und Umsetzung eine Einheit von Arbeiten und Lernen dar. Bedingung für einen wirksamen selbst gesteuerten Lernprozess des Mitarbeiters ist die Sicherung einer hohen **Motivation** für die Lösung der Projektaufgabe. Sie entsteht vor allem dann

- wenn das individuelle Wissen und Können des Mitarbeiters bei der Projektaufgabe gefragt ist und er sich mit seinen Stärken einbringen kann
- wenn an Interessen und Wünsche des Mitarbeiters angeknüpft wird
- wenn er Freiräume spürt für eigene Gestaltungsmöglichkeiten
- wenn der Betreffende einen praktischen Nutzen für andere Menschen, für die Kommune, die Region o.Ä. in dem Projekt sieht,
- wenn Interesse und Bedarf von außen sichtbar ist (Wertschätzung durch Kommune, Nachfrage)
- wenn Erfolgsmöglichkeiten zu erwarten sind.

### 3.2.2. Lernförderliche Herangehensweisen, Strukturen, Instrumentarien der Kompetenzentwicklung im Management

In der Untersuchung wurde deutlich, dass das Lernen in der Projektarbeit in der Akademie bisher nur zufällig und damit nicht effizient genug stattfand. Dabei wurden Potenzen verschenkt für die Kompetenzentwicklung des Einzelnen und für die weitere Profilierung des Trägers.

Je mehr sich der Träger als Unterstützer versteht und durch sein Verhalten, durch Arbeitsweise, Strukturen und Methoden Bedingungen für die bewusste Gestaltung der Projektarbeit als Lernprozess schafft, um so klarer wird das auch dem Mitarbeiter. Dieses Anregen und Begleiten des Lernens ist Bestandteil der normalen Tätigkeit des „Anleiters“ bzw. des verantwortlichen Leiters. Die Anwendung der in der Untersuchung erprobten und weiter qualifizierten Instrumentarien optimiert diese Arbeit wesentlich.

Das entscheidende Element in diesem Prozess ist die Schaffung einer gemeinsamen Ausgangsposition durch Reflektieren und Erfassen der Kompetenzen und Stärken des Mitarbeiters sowie die Verständigung über Interessen, Lernziele und Lernfelder, die mit dieser Projektarbeit verbunden sind, im Rahmen eines **Kompetenzinterviews**. Möglichst vorbereitet durch beide Partner entsteht in einem vertrauensvollen Gespräch eine erste Vereinbarung darüber,

- was der Einzelne besonders in das Projekt einbringen kann und will,
- welche Kompetenzen er verstärken, aktualisieren und trainieren möchte und
- welche Schwerpunkte für den Kompetenzneuerwerb gesetzt werden.

Das Kompetenzinterview hat eine zentrale Bedeutung für den folgenden Lernprozess, wenn es gelingt, bei dem Mitarbeiter eine Auseinandersetzung mit eigenen Kompetenzen auszulösen. Vorbereitung, Gestaltung und Auswertung des Gesprächs sind dabei entscheidend. In der Untersuchung wurden durch Erprobung unterschiedlicher Formen und Bedingungen folgende Zusammenhänge deutlich:

- Die Mitarbeiter sind in der Lage, aus der Gesamtheit ihrer Lern- und Berufsbiographie, ihrer erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihrer Anlagen und Talente Kompetenzen zu kristallisieren, sie nach Gegenstandsbereichen – fachlich, methodisch, sozial, personal – zu strukturieren und, unterschiedliches Abstraktionsvermögen vorausgesetzt, in Zusammenhängen darzustellen, wenn sie entsprechend eingewiesen und vorbereitet wurden. Bewährt haben sich
  - eine verständliche Einführung in das Ziel der Kompetenzanalyse für das Projekt (incl. Erläuterung des Kompetenzbegriffs)
  - Schriftliche Schwerpunkte zur Vorbereitung
  - Zeit zur Vorbereitung (1 bis 3 Tage)
  - die Gestaltung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre.
- Da eine solche Verständigung sehr von der Fähigkeit der Selbstreflexion des Mitarbeiters abhängt, ist es günstig, in diesem Gespräch, ausgehend von der Lernbiographie und der Widerspiegelung der eigenen Stärken, auch den Umgang mit Krisen und Brüchen zu erfassen und konkrete Lebens- und Alternsvorstellungen einzubeziehen. Durch ein solches Gespräch wird ein verstärktes Nachdenken über Biographie und Zukunft sowie die Rolle des Lernens dabei ausgelöst, was einen bewussteren Umgang

mit dem Thema und eine stärkere Selbstbeobachtung fördert. Eine Konzentration auf die Kompetenzen allein hat sich nicht bewährt.

- Um das Niveau der Verwendung des Kompetenzbegriffs zu erfassen, eine möglichst unbeeinflusste Darstellung eigener Kompetenzen zu erhalten und die Reflexionsfähigkeit zu prüfen, sollten während des Interviews keine insistierenden, sondern nur orientierende Fragen/Zwischenfragen gestellt werden.
- Es ist zu berücksichtigen, dass die Durchführung der Kompetenzanalyse das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter in einer für sie neuen Bewährungssituation stärkt. Sie sollten angeregt werden sowie Zeit und Raum dafür haben, ihre Persönlichkeit weit über lern- und berufsbiographische Fakten hinaus darzustellen.
- Bei der Ableitung der Lernziele muss berücksichtigt werden, dass diese auf das individuell nächst höhere Leistungsniveau des Einzelnen abzielen, um Unter- und Überforderung möglichst auszuschließen.
- Im Gespräch sollte dem Mitarbeiter die Eigenverantwortung für den Lernprozess im Rahmen der Projektrealisierung deutlich werden. Das schließt das Einfordern von Unterstützung bei Bedarf ein sowie die Analyse und Veränderung hemmender Bedingungen.

Ein Problem ist der hohe zeitliche Aufwand. In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, für dieses Gespräch pro Person ca. 1,5 bis 2 Stunden zu planen. Es hat sich jedoch bewährt, so viel Zeit am Anfang zu investieren, weil es den Arbeitsprozess erleichtert und erfolgreicher gestaltet und Zwischenphasen nicht mehr aufwändig sind.

Die Ausführlichkeit der Kompetenzdarstellung der Einzelnen, ihre Offenheit und teilweise auch ihr eigenes Interesse an solchen Gesprächen sind ein Angebot an den Träger und sollten auch als solches verstanden werden. Die Älteren wollen sich einbringen, zeigen ihre Bereitschaft, mit der Gesamtheit ihrer Kompetenzen die neue Aufgabenstellung umzusetzen und bei Bedarf auch Neues hinzuzulernen. Das muss gewürdigt und als gemeinsame Ausgangsposition gewertet werden. Das Ergebnis dieses Gespräches ist die Basis für den Begleitprozess und muss regelmäßig überprüft werden. Die Unterstützer können die dargestellten Kompetenzen zielgerichtet einbeziehen, ihre Weiterentwicklung befördern und aus der Gesamtanalyse die vorhandenen Möglichkeiten des Erwerbs neuer Kompetenzen filtern. Sie können bei der Lösung schwieriger Probleme auf sie zurückgreifen, selbst dargestellte oder aus der Darstellung analysierte Beharrungstendenzen im Blick haben und dem Mitarbeiter die Notwendigkeit ihrer Überwindung generell bzw. am Arbeitsgegenstand verdeutlichen. Es ist nicht davon auszugehen, dass die Selbstanalyse von Schwächen a priori den Willen zu ihrer Überwindung impliziert.

Durch kontinuierliches Arbeiten an den gemeinsam entwickelten Schwerpunkten, durch Fordern und Fördern, durch Schaffung der notwendigen Bedingungen und Hilfeleistungen, durch Auswertung und Würdigung von Lernfortschritten wird das selbst gesteuerte Lernen in der Tätigkeit angeregt und durch den Einzelnen bewusster wahrgenommen. **Steuerungselemente** wie Beobachtungen, kurze Zwischenauswertungen und Begleitbögen sichern Kontinuität und Ergebnis. Der Mitarbeiter muss die Möglichkeiten der Beratung und Unterstützung des Trägers bei der Bewältigung seines Projektes und der damit verbundenen Schwierigkeiten kennen und je nach persönlichem Bedarf selbständig einfordern. In der Regel war ein solches Verhalten für die Mitarbeiter der Akademie ungewohnt, weil es nicht ihren beruflichen Erfahrungen

entsprach. Hier die Eigenverantwortung zu erkennen und durchzusetzen, setzt ein neues Handlungsverständnis voraus, an dem intensiv gemeinsam gearbeitet werden muss. Gelingt es jedoch, die Möglichkeiten und Effekte der Selbststeuerung von Problemlösung und Lernprozess für den Einzelnen erlebbar zu machen und neue Sichtweisen anzuregen, werden Voraussetzungen geschaffen für eigenständige Tätigkeiten im Ehrenamt, in der Bürgerarbeit o. Ä.. Der Austausch über förderliche und hemmende Bedingungen fordert darüber hinaus auch den Träger zur Überprüfung der Wirksamkeit der Strukturen und Formen eigener Arbeit.

Das Projektende kennzeichnet einen gewissen Abschluss des Lernprozesses, dessen Auswertung bedeutsam ist für die spätere Anwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen. Es ist wichtig für den Mitarbeiter, dass die Ergebnisse seiner Arbeit, das Geschaffene, sichtbar, nachweisbar sind. Deshalb muss er von Anfang an die Bedeutung von Dokumentation und Präsentation der Projektergebnisse für sich selbst, für die Kollegen, den Träger und die Partner erkennen und daran arbeiten. Dadurch kann die Identifikation mit „seinem“ Projekt verstärkt werden.

Darüber hinaus hat es sich bewährt, auf der Basis der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und der Bewertung durch den Unterstützer einen **Kompetenznachweis** zu erarbeiten. Hier wird in übersichtlicher Form dokumentiert, welche konkreten und vielfältigen Kompetenzen der Einzelne im Projektzeitraum nachgewiesen hat und welche Lernergebnisse die Arbeit im Projekt erbracht hat. Dieser Nachweis hat verschiedene Wirkungsmöglichkeiten:

- für den Einzelnen spiegelt er vorhandene und neu erworbene Leistungspotenziale wider, die bisher kaum in einem Zeugnis nachlesbar sind, das kann zur Stärkung des Selbstwertgefühls und zur Klarheit über zukünftige Strategien beitragen
- für Verantwortungsträger bzw. Partner einer späteren Tätigkeit (Unternehmen, Arbeitsverwaltung, Beschäftigungsträger, ehrenamtliche Vereine) liegt eine aussagekräftige Form der Information vor, die praxisrelevante Kompetenzen des Bewerbers – unabhängig von bzw. in Ergänzung seiner Berufsbiographie – deutlich macht, und damit ihre Nutzungswahrscheinlichkeit erhöht
- für alle stellt er auch einen Nachweis dar, dass die Tätigkeit Erwerbsloser in Beschäftigungsprojekten eine hervorragende Möglichkeit sein kann, ihre vielfältigen Kompetenzen zu stabilisieren und weiterzuentwickeln.

Diese Form der Sicherung und des Transfers der Ergebnisse wird bei Älteren, wie erste Erfahrungen zeigen, vor allem für sie selber bedeutsam sein, bei Jüngeren mit einer längeren Arbeitsperspektive könnten die Wirkungen hinsichtlich zukünftiger Arbeitgeber und neuer beruflicher Felder noch stärker zur Geltung kommen.

#### **FAZIT:**

Lernen in der Projektarbeit ist effizienter und nachhaltiger, wenn der Träger seine Verantwortung als Unterstützer bewusst wahrnimmt und zielgerichtet selbst gesteuerte individuelle Lernprozesse anregt, begleitet und die Sicherung der Ergebnisse realisiert. Als geeignete lernförderliche Instrumentarien haben sich dabei bewährt:

- das Kompetenzinterview
- der Begleitbogen und
- der Kompetenznachweis.

Die Wirksamkeit dieser Instrumente hängt wesentlich von ihrer Gestaltung und der Persönlichkeit des Unterstützers ab. Die Funktion als Lernbegleiter muss dabei konsequent durchgesetzt werden.

Die Stabilität der eigenen Motivation, sich in die Projektarbeit persönlich einzubringen, sich den neuen Anforderungen bewusst zu stellen und Neues hinzuzulernen, hängt von einem Bündel von inneren und äußeren Faktoren ab. Aktuelle politische und wirtschaftliche Entwicklungen, gesetzliche Regelungen, veränderte Zukunftsperspektiven und negative Stimmungen in der Bevölkerung wirken kontraproduktiv. Sie stellen kompakte Hemmnisse dar, die der Einzelne entsprechend seiner Persönlichkeitsdisposition mit hohem Kraftaufwand überwinden muss, um seine Motivation zu erhalten. Persönliche Problemsituationen (Krankheit, Familie, Finanzen) können ähnliche Wirkung haben. Gerade die Zielgruppe der älteren Erwerbslosen ist häufig durch eine solche Doppelbelastung (negative Zukunftsaussichten + persönliche Probleme) geprägt. Diese Situation erfordert Beachtung und Sensibilität im Verhalten der Unterstützer, auch wenn sie auf diese Faktoren keinen Einfluss haben. Um so bedeutsamer ist es jedoch für den Träger, die Wirkungsfaktoren im Unternehmen selbst genauer zu analysieren und lernförderlich zu gestalten.

Auch hier ergab die Untersuchung, dass in der Akademie „2. Lebenshälfte“ bereits gute Voraussetzungen gegeben waren, die vor allem auf der Zielstellung des Vereins „Integration Älterer in Arbeitsmarkt und Gesellschaft“ und aus dem pädagogischen Ansatz/ dem Menschenbild der Gründer und verantwortlichen Mitarbeiter beruhen. Da jedoch auch die Gestaltung der Lernkultur im Unternehmen eher intuitiv und zufällig erfolgte, wurden viele Potenzen verschenkt.

Im Prozess der Untersuchung wurde durch Reflexion, Analyse und Veränderung eine bewusster Gestaltung und Beeinflussung eines lernförderlichen Klimas im Unternehmen ausgelöst. Dabei wurde deutlich, dass die Lernkultur als Teil der Unternehmenskultur vor allem durch folgende drei Ebenen gekennzeichnet ist:

Als erstes sind die **Werte und Normen**, von denen der Träger ausgeht, ausschlaggebend für das Lernen Älterer in den Projekten. Das betrifft die Einstellungen zur Leistungsfähigkeit Älterer und Erwerbsloser, zum Lernen im Alter, zum Lernen im Prozess der Tätigkeit, zur Rolle der Projekte für den Einzelnen und vieles mehr.

In der Akademie wurde der Ältere von Anfang an als Erfahrungsträger, als Mensch mit spezifischen Kompetenzen und auch als Lerninteressierter ernst genommen. Er war nicht Maßnahmeteilnehmer, Klient, Nummer, Finanzgröße, sondern Mitarbeiter, Partner und Mitgestalter. Das war eine wesentliche Voraussetzung für die Erfolge in der Arbeit mit dieser Zielgruppe. Die Anerkennung der Lernfähigkeit Älterer war Voraussetzung für die Aufgabenstellung des Vereins. Das ist durchaus nicht selbstverständlich.

Keine bewusst gesetzte Normen gab es dagegen zur Relevanz und Gestaltung des Lernens im Prozess der Arbeit sowie zu Herausforderungen des selbst gesteuerten Lernprozesses. Hier findet gegenwärtig ein Umdenken statt, was sich auch in der zur Zeit laufenden Leitbild- und Qualitätsdiskussion zeigt. Folgende Positionen wurden formuliert, die bisherige und neue Auffassungen und Verhaltensweisen widerspiegeln und weiter diskutiert werden:

- Lernen ist erlaubt und anerkannt!
- Jeder ist Lernender und Experte zugleich!
- Fehler machen, Üben, Erproben gehören zum Lernen!

Diese Einstellungen sind nur dann wirksam, wenn sie zweitens **das Verhalten von Management und Mitarbeiter** prägen, wenn sie *gelebt* werden. Erst das schafft eine Atmosphäre, in der das Lernen des Einzelnen im Prozess der Arbeit anerkannt und unterstützt wird. Dazu gehört ein offenes Klima, in dem einer vom anderen lernt und die Rollen und Perspektiven

(Vermittler, Experte, Berater, Lernender) ständig wechseln können. Hierarchische Strukturen wirken dabei kontraproduktiv.

Fehler und Fragen zu erlauben, erfordert Verständnis und Geduld. Zeit und Raum zum Üben, zur Suche nach eigenen Lösungen, zum Ausprobieren muss möglich sein, ohne in Zeitverschwendung auszuarten.

Das Weitergeben des teilweise auch mühsam erworbenen Wissens, das „Vormachen“ (z.B. häufig praktiziert bei PC-Anwendungen) stellt ein wirksames Übungsfeld für den Agierenden selbst dar, in dem er Können anwenden und vervollkommen muss. Gleichzeitig muss damit auch das Zurücknehmen verbunden sein, das dem anderen ermöglicht, die Aufgabe selbst zu versuchen und nicht alles den Könnern zu überlassen. Dazu ist Transparenz, aber auch teilweise Steuerung durch das Management notwendig. „Experten“ müssen erkennbar und bereit zur Unterstützung sein. Schwerpunkte des Lernprozesses der Mitarbeiter müssen auch den anderen klar sein, damit sie diesen Prozess durch praktische Hilfe, durch Würdigung der Lernfortschritte und nicht durch Abnehmen der komplizierten Aufgaben fördern. Hier wird jeder zum Unterstützer für das Lernen des anderen. Ein solches lernförderliches Milieu erfordert die Akzeptanz jedes Einzelnen und des Teams, aber sie wird auch stark beeinflusst durch das Verhalten und das Vorbild der Leiter.

Innerhalb des Untersuchungszeitraumes wurde durch Einbeziehung der Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess (Einzel- und Gruppeninterviews/ Auswertungen), durch Vorstellen von Arbeitsergebnissen im Team und durch Anwendung der Positionen im Geschäftsbereich (z.B. bei Vorstellungsgesprächen, in Arbeitsberatungen, in betrieblichen Alltag) bereits eine spürbare Veränderung bewirkt. Sie wird in der Regel von allen Mitarbeitern gern angenommen, weil sie persönlichen Nutzen spüren und auch über Projektgrenzen hinaus das Miteinander verstärkt wird. Dabei wird auch die enge Verzahnung von formalem Lernen (in Kursen und Seminaren) mit dem Lernen in der Arbeit deutlich. Mitarbeiter, die die Möglichkeit der Teilnahme an speziellen Kursen haben, werden gezielt befragt und geben ihr Wissen bei Bedarf weiter. Andere spüren, dass sie bestimmte Fähigkeiten nicht allein im Arbeitsprozess erlernen können und fordern die Möglichkeit formaler Bildungskurse ein.

Zu den lernförderlichen Bedingungen gehört allerdings auch die Schaffung entsprechender materiell-technischer und organisatorischer Voraussetzungen, in der sich – bei Beachtung der Möglichkeiten – die Bedeutsamkeit für das Unternehmen ganz praktisch ausdrückt.

Die Lernkultur realisiert sich **drittens** auch über ihre **Darstellung und Wirksamkeit nach außen**. Im Bewusstsein von Mitarbeitern und Öffentlichkeit war die Akademie „2. Lebenshälfte“ bisher vor allem ein Lernort für interessierte Teilnehmer – in Kursen, Seminaren, Veranstaltungen und Beratungssituationen. In diesem Rahmen wurden Unterstützungsstrukturen für den Prozess der Selbstbestimmung, Neuorientierung und Re-Integration geschaffen (z.B. sehr deutlich beim Projekt Akademie 50plus). Die Funktion als Lernort für die eigenen Mitarbeiter wurde nicht bewusst wahrgenommen. Diese Erkenntnis hat ebenfalls zu deutlichen Veränderungen in der Darstellung von Ziel und Ergebnissen der Einrichtung in der Öffentlichkeitsarbeit geführt. Die Verdeutlichung des Potenzials der Akademie-Projekte für die Kompetenznutzung und -entwicklung der Mitarbeiter und für die Gestaltung von Übergängen ist seitdem ein Bestandteil der PR-Tätigkeit. Es spiegelt sich deutlich in den Materialien zum 10. Jahrestag der Akademie (Ausstellung, Broschüre, Tagung) wider und wird zunehmend zum Bestandteil von Konzepten, Projektskizzen, Berichten und Einschätzungen für Fördermittelgeber und Presse.

Die Beschäftigungsprojekte selbst und das selbst gesteuerte Lernen in der Tätigkeit erfahren dadurch eine wesentliche Aufwertung. Allerdings ist das ein langwieriger Prozess, in dem verfestigte Haltungen und Sichtweisen bei den Partnern, z.B. im Arbeitsamt, in der Förder-

logik der Geldgeber und in der regionalen Öffentlichkeit überwunden werden müssen. In eigenen Veröffentlichungen und in einer aktuell konzipierten Qualifizierungsreihe für Weiterbildner wird dem Aspekt der unterschiedlichen Lernorte bewusst viel Raum eingeräumt.

#### **FAZIT:**

Die Gestaltung der trägerinternen Lernkultur als Bestandteil seiner Unternehmenskultur ist eine entscheidende Voraussetzung für die Sicherung der Motivation des Mitarbeiters und für den Erfolg des Lernprozesses bei der Projektrealisierung. Sie wird geprägt durch das Zusammenwirken folgender drei Ebenen

- 1) durch **die definierten Werte, Normen und Einstellungen des Trägers** hinsichtlich der Leistungsfähigkeit Älterer und Erwerbsloser, des Lernens im Alter und im Prozess der Tätigkeit, hinsichtlich der Bedeutung und Umsetzung selbst gesteuerten Lernens u.a.
- 2) durch **das praktische Verhalten von Management und Mitarbeiter** zur Umsetzung dieser Normen und Werte bei der Gestaltung eines lernförderlichen Klimas, des Umgangs miteinander und der wechselnden Rollen zwischen Unterstützern und Lernenden
- 3) durch die bewusste Betonung des Wertes der Lernprozesse in der Projektarbeit und des Lernortes Akademie für die eigenen Mitarbeiter **in der Öffentlichkeitsarbeit**, um hier langfristig Denk- und Verhaltensweisen zu verändern.

### **3.2.3. Das Kompetenzprofil der Unterstützer**

Die dargestellten Arbeitsaufgaben und die Arbeitsweise der Akademie weisen auf Besonderheiten hin, die die Unterstützerstruktur kennzeichnen:

- Bedingt durch die regionale und inhaltliche Struktur (Vorstand, Geschäftsbereichsleitung, Fachlicher Anleiter/ Teamchef) und die meist durch 1-2 Personen besetzten Einzelprojekte, gibt es nur wenige Personen, die als Anleiter bzw. direkter Unterstützer tätig sind.
- Darüber hinaus haben alle Mitarbeiter, vor allem die langjährigen, ebenfalls eine besondere Bedeutung für die Unterstützung des Prozesses der Kompetenznutzung und -weiterentwicklung der anderen. Es ist ein gegenseitiger Prozess des Gebens und Nehmens im täglichen Arbeitsalltag.  
Die generelle Bereitschaft, eigenes Wissen, eigene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen weiterzugeben, die die Mitarbeiter in den Kompetenzinterviews darstellten, macht jeden zu einem potentiellen Unterstützer. Mittels Beobachtung und Einsatz als Unterstützer kann der Träger die Unterstützer-Kompetenz testen, bei Eignung befördern und im Interesse anderer Projekte und der gesamten Institution nutzen.
- Zum Dritten haben, bedingt durch die Zielstellung der Akademie und ihrer Projekte, alle Mitarbeiter eine wichtige Verantwortung hinsichtlich der Auslösung und Unterstützung von Lernprozessen nach außen, d.h. von Teilnehmern und Interessenten, die durch die Projekte angesprochen werden (z.B. bei der Anleitung der Senioren im Theater, bei der Einbeziehung ehrenamtlicher Helfer in die

ater, bei der Einbeziehung ehrenamtlicher Helfer in die Veranstaltungsplanung, bei der Integration älterer Arbeitsloser in neue Arbeitsfelder).

- Diese Unterstützertätigkeit wirkt darüber hinaus wie ein Schneeballsystem. Die einbezogenen Ehrenamtler z.B. wirken wieder als Unterstützer und Multiplikatoren für die neuen und noch nicht so aktiven Teilnehmer. Langjährige Teilnehmer, die die Unternehmensphilosophie verinnerlicht haben, wirken in ihrem eigenen Lebensbereich ebenfalls als Unterstützer, in dem sie Veränderungsprozesse bei anderen Personen anregen und fördern.

Die Anforderungen an die verschiedenen Unterstützerebenen und die Möglichkeiten der Qualitätssicherung sind natürlich verschieden. Einige gemeinsame Grundsätze lassen sich jedoch ableiten.

- Die Unterstützer müssen die Werte und Normen hinsichtlich des Lernens Älterer in der Projektarbeit möglichst genau erkennen, mitgestalten und verinnerlichen. Das durchzusetzen, erfordert noch intensivere gemeinsame Verständigung zwischen den Geschäftsbereichen der Akademie, innerhalb der direkten Arbeitsbereiche und auch in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. In diesem Schneeballsystem hat jeder die Verantwortung, auch der nächsten Ebene diese Beziehungen zu verdeutlichen.
- Im Besonderen erfordert es eine klare Haltung zu dem Älteren als Erfahrungsträger und Mitgestalter und ist eng mit der Anerkennung der Kompetenzen anderer verbunden. Da in der Regel alle in ähnlicher Situation sind oder waren, gibt es dazu eine gute Ausgangsposition. Trotzdem ist das Verständnis für andere Verhaltensweisen nicht immer gegeben. Vorurteile, Sturheit und Selbstüberschätzung müssen teilweise überwunden werden, um der Unterstützerrolle gerecht zu werden. Personale Kompetenzen spielen hierbei eine herausragende Rolle.
- Die Unterstützer müssen sich ihrer Rolle und der damit verbundenen Anforderungen bewusst sein. Das erfordert vor allem ein differenziertes Verständnis für den individuellen und selbst gesteuerten Lernprozess. Sie müssen lernen, was auslösen, anregen, fördern und fordern, begleiten und beraten heißt und wie man es praktisch umsetzt. Hier sind Methodenkompetenzen gefragt, die verstärkt auch in der gemeinsamen Diskussion entwickelt werden müssen.
- Damit verbunden sind hohe Anforderungen an soziale Kompetenzen wie zuhören, motivieren und „aufschließen“, Stärken erkennen und stärken, loben und kritisieren, moderieren und kommunizieren. Hier sind, wie bereits dargestellt, bei den meisten Akteuren sehr gute Voraussetzungen gegeben.
- Eine Herausforderung ist die Gestaltung des Verhältnisses von Beeinflussen und Zurücknehmen. Es erfordert besondere personale Kompetenzen, andere Lernwege und individuelle Gestaltungsräume zuzulassen.
- Nicht zuletzt bestehen wichtige Kompetenzen der Unterstützer darin, wesentliche Lernfortschritte zu erkennen, die Lösung von Konflikten mit zu steuern sowie förderliche und hemmende Faktoren in diesem Lernprozess herauszuarbeiten. Methodische Kompetenzen wie analytische Fähigkeiten, Problemlösungskompetenz, Konfliktbearbeitung sind Bedingung für die Begleitung dieser komplizierten Prozesse.

Diese Profilanforderungen an die Unterstützer können natürlich nicht in allen Ebenen gesichert werden. Je mehr es jedoch gelingt – wie oben gekennzeichnet – Werte und Normen genau zu definieren und als Anforderung für die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu kommunizieren und so ein lernförderliches Klima zu schaffen, werden auch die Kompetenzen der Menschen in den verschiedenen Unterstützerebenen weiterentwickelt. Allerdings zeigen sich bei dem hohen Anforderungsniveau an diese Tätigkeiten auch Grenzen im Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil von Mitarbeitern. Verfestigte Verhaltensweisen Älterer (der Hang zum Belehren oder zur Besserwisserei, zur Abwertung und Ausgrenzung bestimmter Personen, zum Beharren auf eigenen Positionen oder kritischer Hinterfragung usw.) können kaum oder gar nicht in kurzen Zeiträumen verändert werden. Wichtige Voraussetzung ist die Offenheit für Neues und die Bereitschaft, bisheriges Wissen und Können auch zu „verlernen“.

Eine interessante und bedeutsame Frage, die weiter untersucht werden sollte, ist die nach Notwendigkeit, Möglichkeiten und Bedingungen der Veränderung verfestigter Verhaltensweisen Älterer (ihrer so genannten „Sturheit“) bei der Bewältigung neuer Anforderungen der Zukunft.

Die Möglichkeit und der nachweisbare Erfolg der Unterstützertätigkeit der Mitarbeiter untereinander spielt bisher im Profil der Projekte und bei der Arbeitsförderung keine Rolle. Die Richtlinien der Arbeitsämter sollten so ausgestaltet sein, dass der Einsatz der Mitarbeiter als Unterstützer im eigenen Unternehmen möglich ist, ihre Stellenbeschreibung entsprechend ausgestaltet oder nach Eignung verändert oder ergänzt werden kann.

Eine weitere Konsequenz ist die verstärkte Berücksichtigung vorhandener Kompetenzen bei der MitarbeiterEinstellung bzw. eine zielgerichtete Entwicklung dieser Kompetenzen im Verlauf der Tätigkeit. Hier gibt es noch viele ungenutzte Reserven.

#### **FAZIT:**

An den Unterstützer, der den Lernprozess anderer anregt und begleitet, werden hohe Anforderungen hinsichtlich seiner eigenen personalen, fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen gestellt.

Wirken die Unterstützerstrukturen wie in der Akademie wie ein Schneeballsystem, das sich innerhalb des Unternehmens und auch darüber hinaus immer mehr verbreitert, kommt der Klärung der Werte und Normen des Unternehmens als Anforderung an die Verhaltensweisen der Unterstützer große Bedeutung zu. Auf dieser Basis und innerhalb eines lernförderlichen Klimas lernen auch die potentiellen Unterstützer ihre Rolle anzunehmen und immer wirkungsvoller auszuführen.

### **3.3. Regionale Ebene**

Bei der Betrachtung der regionalen Ebene und ihrer Möglichkeiten für die Kompetenzentwicklung des Einzelnen wurde von folgender THESE ausgegangen:

Die Gestaltung der Lernprozesse Älterer in Beschäftigungsprojekten bei Trägern wie der Akademie „2. Lebenshälfte“ stellt einen Schnittpunkt zwischen gefördertem Arbeitsmarkt, regionaler Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gemeinwesen dar und muss auch zunehmend Lernprozesse bei diesen Partnern auslösen.

### 3.3.1. Die Einbindung der Kompetenzentwicklung in regionale Prozesse

Die Aktivitäten der Akademie wie anderer arbeitsmarktpolitischer Dienstleister, ältere Erwerbslose bei ihrer Suche nach neuen Perspektiven zu unterstützen, indem sie ihnen ihre vielfältigen Stärken bewusster machen und zugleich Möglichkeiten für den Neuerwerb von Kompetenzen schaffen, sind nicht Selbstzweck oder Helfersyndrom. Sie beruhen auf der Einsicht, dass hier ein großes Potenzial brachliegt, was der Gestaltung gesellschaftlicher Beziehungen in Wirtschaft und Gemeinwesen verloren geht. Der demographische Wandel verschärft die Problematik noch wesentlich. Zunehmend werden Regionen ihre Funktionsfähigkeit nur sichern können, wenn sie auf das Engagement Älterer zurückgreifen können.

Deshalb hat sich die Akademie von Anfang an die Aufgabe gestellt, die Öffentlichkeit für diese Thematik zu sensibilisieren. Mit vielfältigen großen und kleinen Veranstaltungen, Broschüren, Artikeln, Fernsehbeiträgen wurde versucht, Aufmerksamkeit für dieses Thema zu wecken und Nachdenken zu fördern. Das ist ein sehr mühevoller Prozess, der meist auch in seiner Wirkung begrenzt und allgemein bleibt.

In der direkten Arbeit durch die regional orientierten Projekte gibt es bessere Möglichkeiten, in diesem Feld etwas zu erreichen. Aber auch hier haben wir als Akademie selbst einen intensiven Lernprozess durchlebt, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Die Arbeit in dem Gestaltungsprojekt, die Partner unterschiedlicher Größe und regionaler Einbindung zusammen gebracht hat, war dafür außerordentlich anregend.

Von Anfang an war für den Träger wichtig, dass die Projekte und ihre Ergebnisse „gebraucht“ wurden. Beschäftigung Arbeitsloser um der Beschäftigung willen bzw. zur Stärkung der materiellen Basis der Akademie war nie Strategie unseres Vereins. Im Mittelpunkt stand von Anfang an auch hier als Zweck des Vereins „die Integration Älterer in Arbeitsmarkt und Gesellschaft“. Neben der Betrachtung gesellschaftlicher Prozesse insgesamt, waren Analysen und Recherchen der Bedarfe der „Jungen Alten“ in den Kommunen, der Angebotslücken und speziellen Interessen stets Basis für die Entwicklung von Projektfeldern.

Erst der reale Bedarf, die spürbare Nachfrage der potenziellen Nutzer der Ergebnisse eines Projektes gibt der Projektaufgabe Sinn. Die Analyse aller bisherigen Akademie-Projekte, des Verhaltens der Mitarbeiter und der Ergebnisse hat sehr deutlich nachgewiesen, dass immer dann, wenn der praktische Nutzen für die Mitarbeiter wenig erlebbar war (z.B. das Analyseprojekt „Die jungen Alten in den Medien“), die Projektzeit eher als zeitliche Überbrückung gesehen wurde und die inhaltliche Herausforderung wenig angenommen wurde. Bei Projekten wie „Spielzeugreparaturwerkstatt“ oder „Kontaktstellen für Ältere“ und vielen anderen wird der konkrete Bedarf schnell spürbar. Dadurch steigt die Motivation der Mitarbeiter spürbar an, ihre Freude an der Arbeit nimmt zu, wenn sie erleben, dass jemand die Ergebnisse ihrer Arbeit würdigt und braucht. Vor allem Feedbackmöglichkeiten – Dank und Anerkennung – sind außerordentlich bedeutsam für die eigenen Qualitätsansprüche und damit auch für den Lernprozess der Mitarbeiter. Viele Kollegen in der Untersuchung haben dargestellt, dass die Anerkennung ihrer konkreten Tätigkeit von außen – durch Teilnehmer, Partner, Verantwortungsträger in der Kommune – ihnen oft solchen Auftrieb gegeben hat, dass sie Problemsituationen besser bewältigt haben, ihre Arbeit noch wirksamer gestaltet haben und vor allem die Freude an der Arbeit zugenommen hat. Diese Beziehung zwischen Sinnhaftigkeit und Erfolgsmöglichkeiten für den Einzelnen und seiner Motivation und Arbeitsleistung wurde früh in der Akademie erkannt und umgesetzt.

Das ist allerdings nur eine Seite. Die andere Seite ist, wie der Kompetenzentwicklungsprozess der Individuen mit den Perspektiven und Entwicklungen der Regionen und Kommunen selbst verknüpft wird.

Die Akademie als überregionaler Träger ist nicht automatisch in den Kommunen verankert. Deshalb war eine Bedingung der Realisierung konkreter lokaler Projekte, die Akzeptanz der Verantwortlichen (Bürgermeister, Sozialdezernent) von Anfang an zu sichern. Dem Anliegen wurde schnell zugestimmt, es wurde kein konkretes Handeln ausgelöst, finanzielle Konsequenzen wurden nicht eingefordert.

Mit der Veränderung der Rahmenbedingungen bekommt die Kommune einen anderen Stellenwert für die Arbeit der Akademie. Ohne ihre finanzielle Unterstützung sind viele Projekte nicht mehr realisierbar. Dieser äußere finanzielle Zwang, der bereits jetzt dazu führt, dass durch die großen Finanzprobleme Projekte nicht umsetzbar sind, führt jedoch letztendlich dazu, dass eine Interessenübereinstimmung zwischen dem Projektvorhaben des Trägers und den Kommunen bestehen muss. Gelingt dieses, sind die Wirkungen beidseitig. So verstärkt die direkte Einbindung in regionale Vorhaben die Effekte hinsichtlich der Motivation und der Lernprozesse der Mitarbeiter wesentlich und führt letztendlich auch dazu – wenn es entsprechend dargestellt und kommuniziert wird –, den Vertretern der Kommunen ihre Verantwortung und ihre Möglichkeiten hinsichtlich der Nutzung und der Weiterentwicklung der Kompetenzen älterer Arbeitsloser deutlich zu machen.

Es gibt viele Faktoren, von denen diese enge Vernetzung abhängt – Stadt oder Land, Größe der Kommune, Träger- und Angebotsvielfalt und vor allem persönliche Motivation der kommunalen Vertreter.

*Besonders gelungen ist das in der Akademie mit solchen Projekten, die Angebote und Strukturen für Ältere in der Region aufgebaut haben, bei denen die Kommunalvertreter direkte Wirkung spüren, wie z.B. die „Kontaktstellen für Ältere“. Hier werden viele Menschen erreicht, die in der Stadt und Gemeinde auch darüber reden. Gerade in kleineren Kommunen wie bei uns in Ludwigsfelde und Bergholz-Rehbrücke kennt man sich, berichtet sich auf der Straße über positive Erlebnisse, und so spielen auch Effekte der Akademie-Projekte eine Rolle in den Gesprächen. Vertreter der Gemeinde nehmen selbst an Veranstaltungen teil oder werden direkt einbezogen.*

Das bedeutet noch nicht, dass die Mitarbeiter selber und die Kommunen automatisch die vielfältigen Wirkungen sehen, die die Arbeit der Projekte auch für diese bringt.

- So wird über einige dieser Projekte viel Öffentlichkeits- und Pressearbeit gemacht, die auch die Kommunen bekannter macht (z.B. ist Bergholz-Rehbrücke wöchentlich in der Zeitung, seit es dort die Kontaktstelle der Akademie mit ihren vielfältigen Angeboten gibt, Wissenschaftler, Politiker und auch ausländische Gäste haben seitdem den kleinen Ort besucht) .
- Eine andere Wirkung ist die Erschließung vielfältiger Fördermittel für eine interessengerechte Gemeinwesenarbeit durch die Projektmitarbeiter, die direkt den Bürgern der Kommune zugute kommt
- Auch die Gewinnung ehrenamtlicher Mitgestalter in den Orten für das Gemeinwesen und die Akademie-Arbeit für die Bürger vor Ort durch die Akademie-Mitarbeiter als Unterstützer ist eine Wirkung, die das kommunale Miteinander befördert.

Diese Wirkungen werden kaum wahrgenommen. Es ist wichtig für die weitere Entwicklung, dass diese Wechselbeziehungen genauer analysiert und beiden Seiten deutlicher werden. Je mehr die Verantwortlichen in den Kommunen erkennen, dass das Engagement der Älteren in den Projekten eine Multiplikatorenrolle in der Region übernehmen kann und so Regionalentwicklung verstärkt aus eigenen Kräften bestimmt werden kann, um so mehr sichern sie die Zukunft des Gemeinwesens. Es verlangt von ihnen jedoch auch eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung dieser Tätigkeit, die häufig noch nicht sehr wirksam ist.

Eine weiterführende Frage ist hierbei, wie das Zusammenwirken zwischen Kommunen und Beschäftigungsträgern/ Vereinen hinsichtlich des Lernens in Tätigkeiten stärker verankert und verfestigt werden kann, um hier nicht nur auf Grund positiver individueller Einstellungen der Kommunalvertreter Erfolg zu haben (z.B. in Gesetzen, Richtlinien, Positionsmaterialien). Dazu ist es wichtig, handlungsauslösende Bedingungen für die Kommunalvertreter vor Ort genauer zu untersuchen und hinsichtlich der neuen Erkenntnisse zu verändern.

**FAZIT:**

Der Lernprozess innerhalb von Projekten ist erfolgreicher, wenn konkrete Interessen und Bedarfe in der Region bzw. Kommune für die Ergebnisse vorhanden und spürbar sind. Eine direkte Wirkung im lokalen Umfeld erhöht die Motivation und die Erfolgserlebnisse für die Mitarbeiter.

Insgesamt ist für beide Seiten – für den Träger als arbeitsmarktlicher Dienstleister und für die Kommune – wichtig, Projekte und Tätigkeitsfelder für Ältere gemeinsam zu konzipieren und sich der vielfältigen gegenseitigen Wirkungsmöglichkeiten bewusst zu sein. Das setzt auch bei der Kommune eine Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der alternierenden Gesellschaft voraus.

### **3.3.2. Regionale Verankerung und Vernetzung als eigenständiges Lernfeld**

Je mehr auch die Mitarbeiter diese Verantwortung erkennen und spüren, können sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung regionaler bzw. kommunaler Identität leisten. Dazu gehören die Kooperation mit interessierten Partnern, die Förderung von Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit und die aktuelle Begleitung kommunaler Prozesse. Auch das ist ein neues Lernfeld mit hohen Anforderungen.

Es setzt voraus, dass sie selbst in der Lage sind, regionale Prozesse zu beobachten, zu analysieren, Besonderheiten aufzudecken und zu werten, um daraus wieder Handlungskonsequenzen zu ziehen. Die relativ selbständige Arbeit der Projekte in den Regionen erfordert die eigenständige Arbeit vor Ort, die das Management gar nicht leisten kann. Es erfordert auch, die Kommunikation mit Verantwortungsträgern, Partnern sowie den regionalen Medien selbst zu steuern und zu pflegen. Transparenz sichern und Synergieeffekte ausloten, neue Kommunikationsstrukturen entwickeln und Erfahrungsaustausche auf verschiedenen Ebenen anzuregen, ist ein hoher Anspruch an die Mitarbeiter und kann zur Entwicklung der regionalen Lernkultur beitragen. Gelingt dieses, wird das für sie persönlich bzw. das Team vor Ort auch zum eigenen Erfolg. Sie selbst prägen die Arbeit in der Kommune. Das ist Herausforderung und Chance zugleich und wird von den meisten auch gern angenommen. Geeignete Mitarbeiter werden selbst zu Mediatoren in der Kommune.

Auch hierbei kann der Träger selbst nur anregen, unterstützen und beraten. Die Wirksamkeit der Projekte entscheiden die Kollegen vor Ort.

*In Bergholz-Rehbrücke z.B. laden die Projektmitarbeiter regelmäßig ortsansässige Unternehmer und Wissenschaftler als Referenten in die Veranstaltungen ein. Auf Initiative des Akademie-Projektes wird eine Zukunftskonferenz zur Entwicklung der Großgemeinde organisiert. Vernetzungen mit Schule, Agenda-Arbeitsgruppe und Heimatverein werden von der Kontaktstelle aus gesteuert. Ein enges Zusammenwirken der Projektmitarbeiter mit Ehrenamtlern stärkt die Kompetenzen des Teams. Das führt letztendlich auch dazu, dass dieses Projekt auch aus der Sicht der Bürgermeisterin „nicht mehr wegzudenken ist in der Gemeinde“ .*

*In Ludwigsfelde wurde in diesem Jahr das 10-jährige Bestehen der Akademie -Kontaktstelle vor Ort begangen. Die zwei Kolleginnen dort – eine langjährige und eine neue – haben alle Aktivitäten (Ausstellung im Stadthaus, Eröffnung mit dem Bürgermeister, wöchentliche Presse-Reihe, Fest mit 150 Teilnehmern) nach Abstimmung mit dem Geschäftsbereich völlig eigenständig organisiert, geleitet und durchgeführt. Sie sind vor Ort die Identifikationsfiguren für die Akademie und haben durch den großen Erfolg einen starken Motivationsschub für die Entwicklung neuer Ideen erhalten.*

Die intensiven eigenen Kontakte der Mitarbeiter mit Partnern in der Region im Rahmen ihrer Projektarbeit können auch Chancen für die Gestaltung eigener Perspektiven eröffnen. Ihre Kompetenzen und ihr Engagement in konkreter Sacharbeit wird von anderen wahrgenommen und in der Zusammenarbeit erprobt. Dadurch entstehen Kontakte und auch regionale Einsichten, die den Übergang in Beschäftigung oder in ehrenamtliche Tätigkeiten fördern.

*( So haben mehrere Mitarbeiter der Akademie nach jahrelangem ehrenamtlichen Engagement im Projekt „Arbeitslosenzeitung“ eine Tätigkeit bei regionalen Medien gefunden. )*

## **FAZIT**

Die regionale Verortung der Projekte ist ein eigenständiges Lernfeld für die Zielgruppe. Durch sie werden Kompetenzen wie z.B. die Analyse regionaler Bedarfe und die Entwicklung regional orientierten Handelns, die Kommunikation mit verschiedenen Interessengruppen und die Mediation entwickelt bzw. verstärkt. Gleichzeitig können neue Chancen für die Gestaltung eigener Lebensperspektiven entstehen.

### **3.3.3. Gestaltung von politischen Rahmenbedingungen**

Die Entwicklung und Realisierung sinnvoller und möglichst langfristiger Projekte zur Beschäftigung älterer Arbeitsloser auf der Basis konkreter regionaler Bedarfe hat einen außerordentlich hohen Wert für die nachhaltige Integration dieser Menschen. Ihre durch die Herausforderungen im Beruf und im gesamten Leben erworbenen wertvollen Kompetenzen werden gebraucht und genutzt, um gemeinsam die Region und das Gemeinwesen weiter zu entwickeln.

Die Beispiele haben gezeigt, dass gerade das für alle Beteiligten so wichtig ist. Gebraucht werden mit dem, was man kann, Neues zu schaffen, für das es Bedarf gibt, über das sich andere freuen, das einen Wert hat, das macht für viele Menschen das Leben wieder sinnvoller und verbessert ihr Wohlbefinden. Das Anknüpfen an die Kompetenzen in ihrer Gesamtheit und besonders an die individuellen Stärken überwindet die häufig erfolgte Entwertung beruf-

licher Kompetenzen durch technologischen Fortschritt und fehlenden Bedarf. Der Einzelne nimmt sich stärker auch in der Arbeit in seiner Gesamtheit wahr und verändert dabei selbst seinen Blick auf die erworbenen Kompetenzen im Laufe seines Lebens. Das stärkt Selbstbewusstsein und öffnet auch die Sicht auf die Möglichkeiten der Gestaltung der weiteren Lebensjahre.

Obwohl Beschäftigungsmaßnahmen auch gegenwärtig keine besonders hohe Wertschätzung in der Öffentlichkeit genießen, obwohl durch die Mitarbeit in den Projekten die Chance auf einen Wiedereinstieg in Beschäftigung für diese Zielgruppe sehr gering bleibt und obwohl die Menschen für ihre oft sehr anspruchsvolle Arbeit nur sehr gering entlohnt werden können (teilweise ist der Lohn geringer als ihr Arbeitslosengeld), sind diese Maßnahmen für viele eine sinnvolle Zeit des Tätigseins.

Integration erfordert neues Lernen von allen Beteiligten. Die Älteren aktualisieren ihr Wissen und Können, ihre Kompetenzen werden flexibler einsetzbar, sie erschließen sich neue Beschäftigungsfelder und möglicherweise gewinnen sie neue Lebensperspektiven. Dazu benötigen sie Zeit. Projekte, die nur 6 Monate dauern, können diese Wirkung nicht ermöglichen. Projekte, die einen Zeitraum von mehr als einem Jahr umfassen, sind wesentlich wirkungsvoller für alle Beteiligten.

Auch für den Träger und die Unterstützer sind die Integrationsdienstleistungen für Zielgruppen ein Lernprozess. Er ermöglicht ihnen Zugang zu Ressourcen, die auch die Organisation selbst wirksamer werden lassen und weiterentwickeln. Das Bewusstwerden und die konsequente Verwirklichung des Unterstützeransatzes fördern und stabilisieren eine neue Lernkultur in der Organisation selbst.

Die Akademie-Projekte, die langfristiger und in engem Zusammenwirken mit den Kommunen realisiert werden, wie z.B. die Kontaktstellen für Ältere und das Generationentheater, schaffen darüber hinaus auch Bleibendes. Sie haben neue Strukturen initiiert und deren Bedarf mit hohen Teilnehmer- und Nutzungszahlen überzeugend nachgewiesen. Mit diesen Ansätzen und ihrer engagierten Umsetzung durch die Mitarbeiter wurden Kommunalvertreter angeregt, sich stärker mit den Konsequenzen einer alternden Gesellschaft, alternder Regionen und Städte auseinander zu setzen. *Die Bürgermeisterin von Bergholz-Rehbrücke hat in einem Interview betont, dass sie immer mehr begriffen hat, welch ein ungehobener Schatz die Älteren in der Kommune sind.*

Die Frage ist, inwieweit diese Tätigkeiten Älterer mit den dargestellten vielfältigen Wirkungen im gegenwärtigen Konzept der Arbeitsmarktpolitik des Bundes und des Landes auf der einen Seite und der politischen Konzepte zur Bewältigung des demographischen Wandels auf der anderen Seite auch weiterhin möglich und gewollt sind bzw. inwieweit man sich der Chancen bewusst ist, die darin liegen.

Die Projektbeispiele aus der Akademie-Arbeit der letzten Jahre waren nur möglich, weil Bund und Land Arbeitsmarktinstrumente geschaffen hatten, die besonders der Förderung Älterer auf dem zweiten Arbeitsmarkt dienten.

Konkret waren das

- ABM-Maßnahmen, für die besonders Ältere zugewiesen wurden, und die vom Arbeitsamt voll finanziert wurden;

- SAM-Maßnahmen für Menschen ab 55, die unter bestimmten Bedingungen für eine Dauer von bis zu 5 Jahren bewilligt wurden und für die Kofinanzierungsmittel notwendig waren;
- Mittel zur SAM-Kofinanzierung nach der Gemeinsamen Richtlinie des Landes Brandenburg, und dabei vor allem die Förderung zur Unterstützung der sozialen Dienste, die über die Kreise kontingentiert ist sowie
- Mittel zur SAM-Kofinanzierung nach der Richtlinie des Landes Brandenburg „Arbeit für Ältere“, die seit 2002 gültig ist.

Insbesondere die längerfristigen Förderungen kamen dem Anliegen der Akademie sehr entgegen und wurden auch gezielt genutzt. Seit Beginn dieser Förderung wurden vom Trägerverein solche Bedingungen auf der Basis eines eigenen Konzeptes berücksichtigt und längerfristige Maßnahmen beantragt. Soziale Arbeit, wie sie in den Akademie-Projekten verwirklicht wird, braucht Kontinuität und Berechenbarkeit, sie muss bei Partnern und Nutzern Vertrauen aufbauen und verlässlich sein. Eine längere Zeitdauer gibt dem Mitarbeiter bessere Chancen, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Auffällig bei der Umsetzung dieses Konzeptes waren jedoch die unterschiedlichen Reaktionen der verschiedenen Partner. Sie zeigen ein Handeln, das den Zusammenhang von Kompetenznutzung Älterer in der Region – Lernmöglichkeiten – langfristige Integration kaum oder gar nicht berücksichtigt. Hier einige Beispiele aus der Praxis:

- ABM-Mittel werden im Arbeitsamt Potsdam seit 2001 nur in ganz geringem Umfang für sozial orientierte Projekte eingesetzt. In den üblichen Vergabe-ABM werden Ältere jedoch auf Grund der Tätigkeiten wesentlich weniger zugewiesen. Das wichtigste Kriterium ist hierbei die Vermittlung in Arbeit, die im sozialen Bereich und noch dazu bei Menschen über 55 kaum gelingt.
- Die Umsetzung der von Arbeitslosen selbst entwickelten Projekte bzw. die Besetzung von Projekten mit besonders interessierten und von der Akademie als geeignet betrachteten Personen liegt nicht im vordergründigen Interesse des Arbeitsamtes. Selbstbestimmtes Handeln ist in diesem Zusammenhang für einen Arbeitslosen kaum möglich. Er ist abhängig vom Unterstützungswillen und der Flexibilität des Vermittlers. Auch der Träger kann hier nur durch gute Kontakte und positive Zufälle Erfolg haben, was nicht immer gelingt.
- An dem langfristigen Konzept der Akademie zur Nutzung der SAM-Möglichkeiten waren die Mitarbeiter des Arbeitsamtes Potsdam nicht interessiert. Bedarfe, Inhalte und Wirkungen der Projekte sind nicht wirklich ausschlaggebend. Die Bearbeiter hier waren jedoch im Gegensatz zu anderen Arbeitsämtern in Brandenburg bereit, trotz unklarer Kofinanzierungen Bewilligungen für Ältere bis zu 5 Jahren zu vergeben.
- Die Kofinanzierungsmittel des Landes für SAM werden jeweils nur jahresweise bewilligt. Eine langfristige Förderung einer Person kann auf diese Weise nicht gesichert werden. Nur durch Hartnäckigkeit und erhöhte Risikobereitschaft des Vereins konnten die längerfristigen Förderungen gesichert werden.
- Es gab 2002 einen Versuch des Arbeitsministeriums, Kriterien für die Vergabe von SAM-Kofinanzierungsmitteln für die Richtlinie „Arbeit für Ältere“ zu erlassen, bei deren Erarbeitung auch Zwischenergebnisse der Akademie im Gestaltungsprojekt „Qualifiziertes Engagement Älterer“ einfließen. Diese Kriterien, die die Vergabe der

geringen Mittel stärker auf sinnvolle und für alle Seiten nachhaltige Projekte orientieren sollten, wurden nicht wirksam. Das für diese Richtlinie geplante Geld für ein Jahr war nach einem halben Jahr bereits ausgegeben.

Die Reihe ließe sich fortsetzen. Viele sinnvolle Projekte, die von der Akademie eingereicht wurden, wurden aus Kapazitätsgründen abgelehnt, einige wurden nicht verlängert. Andere wurden in der Mitte des Jahres – weil noch Geld zur Verfügung stand – für die Dauer von 9 Monaten bewilligt. Durch häufigen Wechsel in der aktuellen Handlungsstrategie, Unberechenbarkeit, Abhängigkeit vom Verhalten des Bearbeiters, Zufälle und vieles andere kann der Träger bei der Projektplanung und -durchführung keine Kontinuität sichern.

Die Erfahrungen belegen, dass die Förderung Älterer in der Arbeitsmarktpolitik der letzten Jahre im Land zwar einen Schwerpunkt darstellte, dass aber inhaltliche Ansprüche sowie die Wirkungen für den Einzelnen und die Region kaum eine Rolle spielten. Analysen und öffentliche Diskussionen zu diesem Thema aus der Sicht der Fördermittelgeber gab es – soweit uns bekannt ist – nicht. Eine inhaltliche Verbindung zu politischen Konzepten der Bewältigung des demographischen Wandels ist ebenfalls kaum sichtbar.

Das legt die Vermutung nahe, dass es vor allem um Zahlen und statistische Abrechnung geht, bei Landesmitteln vor allem auch gegenüber der Europäischen Union, die seit langem eine wesentlich höhere Beschäftigungsbeteiligung Älterer fordert, als in Deutschland Realität ist.

Betrachtet man die gegenwärtigen Veränderungen der Arbeitsmarktpolitik im Rahmen der AGENDA 2010 ist eine Verbesserung der Bedingungen für eine sinnvolle und längerfristige Projektarbeit mit Älteren kaum absehbar. Obwohl die Erhöhung der Beschäftigungsbeteiligung Älterer auf Grund des demographischen Wandels eines der Ziele der Arbeitsmarktreform ist, werden nur wenige Instrumente eingeführt, die den verstärkten Wiedereinstieg Älterer in den Arbeitsmarkt bewirken sollen. Beschäftigungsprojekte Älterer zur Unterstützung regionaler Entwicklung spielen dabei keine Rolle.

Dagegen wirken sich viele Elemente der Reform negativ auf die Situation älterer Arbeitsloser aus und schränken sinnvolle Tätigkeiten auf dem „Zweiten Arbeitsmarkt“ stark ein:

- das bei uns bewährte Instrument SAM fällt weg, dafür wird es eine neue Form der ABM geben, die jedoch im Höchstfall 3 Jahre dauern kann (noch unklar ist, ob in diesen 3 Jahren die gleiche Person gefördert werden kann)
- ABM wird wie bisher vor allem für Vergabe- und Infrastrukturmaßnahmen verwendet und wird nur sehr begrenzt, wenn überhaupt, im sozialen Bereich zum Einsatz kommen
- die bisher relativ lange Bezugsdauer für Arbeitslosengeld für die Älteren wird stark gekürzt, so dass die vielen Älteren auf Grund geringster Chancen auf dem regulären Arbeitsmarkt entweder aus dem Leistungsbezug herausfallen oder Bezieher von ALG II werden (auch ABM erbringen keine zusätzliche Bezugsdauer mehr) – das heißt, die finanzielle Lebensabsicherung Älterer wird zukünftig außerordentlich problematisch
- die zunehmend problematische finanzielle Lebensabsicherung älterer Arbeitsloser wird zwangsläufig zur Nutzung der Möglichkeiten von 400 € Jobs und Ich-AGs bzw. der gering finanzierten gemeinnützigen Arbeit führen.

Damit wird für viele Familien eine Verschlechterung der gesamten Lebenssituation verbunden sein. Es wird die Frage sein, inwieweit unter solchen bedrückenden persönlichen finanziellen Rahmenbedingungen ein älterer Arbeitsloser Kraft und Motivation finden kann, sinnvolle Aufgaben auch in gemeinnütziger Arbeit bzw. in geeigneten geringfügigen Beschäftigungen umzusetzen.

### 3.4. Fallstudie: Vom Suchprozess bis zu einer neuen Lebensperspektive - Das Generationentheater Rollentausch und seine Leiterin

Mit der folgenden Fallstudie soll an einem ausgewählten Beispiel noch einmal dargestellt werden

- wie viele Potenzen in der Tätigkeit unserer Einrichtungen für den Einzelnen und für die Region /Kommune stecken
- wie viele Reserven wir jedoch dabei auch noch haben und
- dass die Anwendung, Überprüfung und Weiterentwicklung theoretischer Positionen in der ganz konkreten praktischen Arbeit zu handhabbaren und auch übertragbaren Lösungen führt, die den Erfolg der Arbeit erhöhen können.

Als *Beispiel* wurde **der Prozess der Entstehung und Entwicklung unseres „Generationentheaters Rollentausch“ und die damit verbundene Kompetenzentwicklung seiner Leiterin Frau L.** ausgewählt. Folgende Gründe sprechen für die getroffene Auswahl:

- das Beispiel begann vor Beginn des Gestaltungsprojekts und zeigt in seiner Entwicklung vor allem auch den eigenen Erkenntnisgewinn und die damit verbundenen Veränderungen im Handeln
- es beschreibt den Prozess bis hin zu dem tatsächlichen Übergang der Mitarbeiterin in ehrenamtliche Arbeit
- die Problemsituationen und ihre Lösungen sind typisch für viele Projekte
- es ist ein sehr anschauliches Beispiel – allerdings etwas abgehoben, weil es im „öffentlichen Raum“ stattfindet, dadurch wird manches besonders deutlich
- es spiegelt die Besonderheit der Akademie, vor allem im Geschäftsbereich Teltow wider – sie ist hier ein Anziehungspunkt für aktive, meist auch etwas höher gebildete ältere Arbeitslose und bietet gerade diesen kompetenten Menschen in schwierigen Situationen Unterstützung und neue Möglichkeiten, was jedoch auch andere Anforderungen an Organisation und Unterstützer stellt.

Im Folgenden wird das Beispiel dargestellt als

1. chronologische Entwicklungsetappe/ Problemstellung
2. konkrete Fallbeschreibung
3. unterstützt durch Erfahrungen mit anderen Projekten und Beispielen – als Position und eigene **Handlungsanleitung**

Prozessphase	Fallbeispiel	Handlungsanleitung
<b>Projektentstehung und -ausrichtung</b>  Dezember 1999	<i>Schwierige Situation Frau L. Überzeugung, Projektentwicklungskurs, Ideenfindung</i>  <b>„Generationentheater Rollentausch“</b>	Ind. Interessen und Kompetenzen bewusst machen und an sie anknüpfen, hohe Identifikation für Tätigkeit sichern, Beziehung zu Kompetenzen Älterer, TN leitet selbst eigene Ziele ab regionaler Bedarf / Marktücke MOTIVATION entsteht  IDEALFALL

<p><b>Ausgangssituation erfassen – Arbeitsaufgaben formulieren</b></p> <p>Sommer 2000</p>	<p><i>ABM bewilligt - Einstellungsgespräch - Kompetenzen klar – Bereitschaft zum Neuerwerb nur zum Teil / Sehr unsicher/ Ablehnung and. Tätigkeiten, auch Führung –</i></p> <p><b>Nicht bewusst und konsequent geführter Prozess/ Zufälle</b></p>	<p>Stärken stärken – Kompetenzen bewusst in den Mittelpunkt stellen</p> <p>aber auch Anforderungen deutlich machen + Spielraum ermöglichen</p>
<p><b>Begleitprozess</b></p> <p>2000 -2001</p>	<p><i>Teilnehmergewinnung, Stückentwicklung und – umsetzung, Probenerfahrung Organisation/ PR/ Geld Probleme Führung, Abschiebung Verantwortung Widerstände gegen Tätigkeiten, Aufgeben wenig Teaminteresse fordernd an Verein/ MA</i></p> <p><b>harter Lernprozess für alle aber große Bedeutung für sich selbst“</b></p>	<p><b>Verantwortung des Unterstützers:</b> Selbsterfahrung ermöglichen Anregen, beraten, verstehen, werten Fordern – Probleme analysieren</p> <p>Einstellungen – Anforderungen sichtbar machen –</p> <p>MOTIVATION entwickeln Lernprozess auslösen und begleiten</p>
<p><b>Zwischenauswertung</b></p> <p>Ende 2001</p>	<p><i>Aufführung, verbunden mit Erfolgen u. Enttäuschungen Tw. Korrekturen im Verhalten</i></p> <p><i>Wachsende Einsicht – Lernprozess - Mitmachen, erklären lassen, Fragen, Erkennen Eigenverantwortung für Weiterführung</i></p> <p><i>Selbsterfahrung</i></p>	<p>Würdigen, Unterstützen durch Kontakte, Raum für Kritik geben</p> <p>Gemeinsame Ursachenanalyse – Konsequenzen auch für Träger ableiten: Stärkere Einbindung in Region und Verein Projekt organisatorisch + finanziell absichern, mittragen, vertreten Bedeutung Projekt für Träger anerkennen <b>Individuum –Projekt –Träger</b> Gemeinsam Zukunft planen – Interessen, Chancen + Anforderungen herausarbeiten</p> <p>MOTIVATION stärken – Lernprozess gemeinsam definieren</p>

<p><b>Kompetenz-interview</b> Vorbereitung Weiterführung als SAM</p> <p>Frühjahr 2002</p>	<p><i>Widerspiegelung der vorhandenen u. neuen Kompetenzen (Arbeit mit Laien, Zurücknehmen, Gesamtverantw., alle Bereiche)</i> <i>als Lernprozess</i> <i>Familie für Senioren/ Anforderung – Literatur</i> <i>Eigene Unterstützerrolle selbstorg. Lernen</i> <b>Eigenverantwortung</b> <i>Aka-Team als Partner gewinnen – nicht Selbstlauf</i> <i>Andere Partner gewinnen, PR, Verantwortung Geld</i></p>	<p>Reflexion anregen für Kompetenzen, Bedarfe/ Interessen und Lernprozess</p> <p>Gemeinsame Basis schaffen (Prozessanalyse) - Klarere Zielstellung ableiten: Erhöhung Eigenständigkeit, Bedeutung Selbststeuerung/ Selbstverantwortung! Unterstützerrolle des Trägers für MA klären</p> <p>MOTIVATION erhalten</p> <p>Gestaltungsprozess für beide Seiten bewusster als Lernprozess annehmen und organisieren</p>
<p><b>Begleitprozess</b></p> <p>2002/03</p>	<p><i>Gezielte Wahrnehmung der Unterstützerangebote, bessere Würdigung Trägerrolle, stärkere Übernahme der Eigenverantwortung (Sponsorenwerbung, Finanzen, Problembearbeitung...)</i></p>	<p>Hohe Selbststeuerung des Prozesses als Voraussetzung für Weiterführung verdeutlichen und realisieren</p> <p>Unterstützerrolle konkretisieren u. erlebbar machen</p>
<p><b>Übernahme in Ehrenamtlichkeit</b></p> <p>Sommer 2003</p>	<p><i>Klare Rollenverteilung, gute Zusammenarbeit</i> <i>Gemeinsames Anliegen</i></p>	<p>Selbstverwirklichung ermöglichen u. gleichzeitig Nutzen für Verein u. Region sichern</p> <p>Klare Definition Aufgaben und aktuelle Unterstützerrolle unter Aufwand-Nutzen-Analyse</p>

Das Beispiel weist nach,

- dass auch ältere Arbeitslose mit höherer bzw. spezifischer Qualifikation Unterstützerstrukturen brauchen, um aus der Situation Arbeitslosigkeit heraus neue Ideen und Anfänge zu entwickeln und diese umzusetzen
- wie kompliziert und langfristig der Prozess der zunehmenden Selbststeuerung des Mitarbeiters bei der Projektrealisierung sein kann, um zum Erfolg zu führen
- welche wichtige Rolle das Fordern und Fördern durch den Unterstützer insb. auch bei der Bewältigung der Krisen spielt
- wie wichtig die gemeinsame Definition der Rollen von Mitarbeiter und Unterstützer ist und ihre Anpassung an Veränderungen und
- dass die bewusste Führung eines solchen Prozesses, die Erhaltung der Motivation, die Gestaltung der Freiräume, der Umgang mit Lob und Kritik usw. hohe Anforderungen an die Persönlichkeit des Unterstützers stellt.

Das Beispiel weist aber auch auf die großen Möglichkeiten hin, die die Projektarbeit für die Gestaltung erfolgreicher Übergänge, z.B. in das ehrenamtliche Engagement, bietet. Im Rah-

men der Tätigkeit in einem Projekt können für Menschen in der Übergangsphase zur Rente Motive und klare Vorstellungen für ehrenamtliche Tätigkeitsfelder entstehen. Sie haben die Möglichkeit, sich notwendige Kompetenzen zur Umsetzung dieser Aufgaben anzueignen, sie zu üben, zu trainieren. Vor allem können sie in diesem Prozess lernen, eigenverantwortlich und selbstorganisiert ihre Vorstellungen zu verwirklichen. Das sind wertvolle Voraussetzungen für eine spätere Weiterführung.

### FAZIT

Das Lernen in Tätigkeiten im Rahmen von Projekten ist dann erfolgreich bis hin zur Gestaltung von Übergängen ins Ehrenamt, wenn es gelingt

- 1) ausgehend von Kompetenzen, Interessen u. Persönlichkeitsdispositionen der älteren Erwerbslosen und ausgehend von regionalen Bedarfen und Interessen **Projektideen und Tätigkeitsfelder zu entwickeln**, in denen diese gebraucht werden,
- 2) und durch Auslösung, Weiterentwicklung und Sicherung der **Motivation** des Mitarbeiters für die Aufgabe
- 3) bei der Projektrealisierung bewusst einen **Lernprozess auszulösen** (Kompetenzinterview)
- 4) und ihn bei dessen zunehmender Selbstorganisation zu unterstützen (Begleitprozess) durch **Anregen, Beraten, Fordern, Fördern**.

## 4. Die Durchführung des Gestaltungsprojekts als eigener Lernprozess

Die Durchführung der Analyse, Beobachtung und Auswertung der Kompetenzentwicklung älterer Arbeitsloser, die als Mitarbeiter in Akademie-Projekten tätig waren oder sind, in ihren Wechselbeziehungen zu der Organisation und zum Verhalten der Unterstützer bzw. in ihrem Verhältnis zu regionalen Rahmenbedingungen hat von Anfang an auch Veränderungen bei den Beteiligten selbst und ihrem Umfeld bewirkt. Sie haben Nachdenken über bisher Bewährtes, Bewusstwerden von Stärken, Handlungszusammenhängen und Defiziten und vor allem veränderte Einstellungen und verändertes Handeln bewirkt. Das betrifft in erster Linie die Untersucher selbst, an zweiter Stelle die in die Untersuchung einbezogenen Mitarbeiter und als dritte auch die anderen Partner und Mitarbeiter, die mit dem Gestaltungsprojekt und seinen Ergebnissen direkten Kontakt hatten.

Der folgende Versuch, diese Veränderungen zu beschreiben, soll zum Abschluss noch einmal verdeutlichen, wie direkt diese Form von Handlungsforschung auf Praxis wirkt. Jede neu gewonnene Einsicht und Erkenntnis wird sofort in Handlungskonsequenzen umgesetzt, im praktischen Handeln erprobt, das Ergebnis wird hinterfragt, diskutiert, gegebenenfalls wieder im Handeln modifiziert usw., bis im günstigsten Fall allgemeine Grund-

sätze, Verhaltensweisen, Instrumentarien und Strukturen für die Personen und Organisationen entstehen.

Die erste grundsätzliche Veränderung betrifft die Betrachtung der Tätigkeit der Menschen in den Projekten als Lernen. Bisher standen die Möglichkeit der Beschäftigung für den Einzelnen als Existenzsicherung und auch als Chance, sich einzubringen, sowie Ziel und Ergebnis des konkreten Projektes im Mittelpunkt der Betrachtung.

**Der WERT der Projekte als Lernchance und der Akademie als Lernort** für die eigenen Mitarbeiter, also nach innen, wurde erstmalig so wahrgenommen.

- Diese veränderte Wahrnehmung führte bei den Untersuchern zu einer anderen Sicht und Wertschätzung der eigenen Arbeit.
- Sie führte zweitens zu der Schlussfolgerung, dass die eigenen Werte und Normen genauer analysiert und als Kriterien für die Bewertung der Qualität der Arbeit sowie für die Entwicklung neuer Perspektiven dienen müssen. (*Daraus wurde die Notwendigkeit einer Leitbild- und Qualitätsdiskussion des Vereins abgeleitet, die im Jahr 2003 in Gang gesetzt wurde.*)
- Sie führte drittens dazu, diese andere Art des Lernens und ihre Wirkungen stärker auch in die Diskussion um Bildungsqualitäten, um die Entwicklung der regionalen Lernkultur sowie um die Zukunft der Arbeitsmarktpolitik einzubringen (*so z.B. beim Aufbau der Lernenden Region, bei den Diskussionsrunden mit Arbeitsämtern und Arbeitsministerium, im Qualitätszirkel...*).

Das Bewusstwerden des Wertes dieser Form des Lernens und der dazu erbrachten Unterstützungsdienstleistungen führt direkt zu **Veränderungen des Verhaltens**. Das betrifft zum einen die Prüfung der Anwendung der erarbeiteten Zusammenhänge im eigenen Verhalten und die notwendige Korrektur.

Wie förderlich ist dieses oder jenes Herangehen für die Auslösung und Steuerung des Lernprozesses des Mitarbeiters? Wird die Unterstützerrolle konsequent wahrgenommen, die selbst gesteuertes Handeln auslösen und fördern soll, oder gibt man dem Betreffenden zu viel vor? Verhält man sich als der Belehrende oder der Lernbegleiter?

Mit erhöhter Sensibilität wird das eigene Verhalten, das Verhalten der anderen und die gesamte Atmosphäre und Lernkultur beobachtet, bewertet und möglicherweise verändert: Verhalte ich mich selbst als Vorbild? Gebe ich den Mitarbeitern genügend Zeit und Raum zum Lernen? Beachte ich die Individualität, die Voraussetzungen des Einzelnen genügend oder gehe ich nicht mit gleichen hohen Ansprüchen an alle heran? Überfordere oder unterfordere ich Mitarbeiter? Nutze ich alle Möglichkeiten der Bewertung der Lernfortschritte?

Bei den Mitarbeitern, die einbezogen waren, merkte man ebenfalls ein bewussteres Umgehen mit dem Lernen im Projekt bis hin zum verstärkten Einfordern förderlicher Bedingungen wie materiell-technischer Voraussetzungen. Auch die anderen Kollegen waren für die Thematik interessiert worden und reagierten ebenfalls mit veränderten, in der Regel förderlichem Verhalten (z.B. *„Ich zeige das jetzt mal, wer will, kann zugucken und mich fragen“*; *„So, diese Karten macht jetzt immer ein anderer, damit es jeder lernt.“* ; *„Sie brauchen mich nur fragen, ich erkläre Ihnen, wie das geht.“* ) Immer wieder wird vor allem neuen Kollegen schnell deutlich gemacht, dass *„hier jeder angefangen hat, dass man jeden fragen kann und jeder hilft, dass man sich nicht genieren muss, wenn man eine Frage hat“* oder sie fordern sich auch gegenseitig heraus *„Zeig mal, ob du das jetzt kannst“*, bedanken sich gegenseitig für die Unterstützung bzw. loben sich für ihre Fortschritte.

Die dritte Veränderung ist am deutlichsten sichtbar. Es betrifft die **Darstellung nach außen**. Auch hier ist für den Untersucher der Prozess schrittweise nachvollziehbar.

Bereits im ersten Jahr wurde die Selbstdarstellung, die Schwerpunktsetzung in der Präsentation nach außen in einzelnen Punkten wesentlich verändert. Das betraf vor allem die Materialien, die Tagung und die Ausstellung zum 10. Jahrestag der Akademie im Sommer 2002. Bei den Schwerpunkten der Akademie-Arbeit wurde z.B. aus der „Durchführung von Beschäftigungsprojekten“ ein „Lernen in Projekten“. Die Thema „Kompetenzen Älterer nutzen, erhalten und weiterentwickeln“ wurde zum zentralen Motto der zweitägigen Fachtagung, die gemeinsam mit dem Arbeitsministerium und der LASA durchgeführt wurde. Entsprechend diesem Motto wurden dort Themen einbezogen, die dieser Problematik entsprachen und die ohne die neu gewonnenen Erfahrungen keine Rolle gespielt hätten.

Diese Veränderung betrifft alle Reden, Artikel und Darstellungen, die es seitdem gegeben hat. Der Wert des Lernens in den Projekten und die Rolle der Akademie als Lernort bekommen in der Öffentlichkeit einen neuen Stellenwert. Das betrifft aber auch Konzeptbeschreibungen, Sachberichte für das Arbeitsamt bzw. Begründungen für die Notwendigkeit von Projekten. (z.B. *steht in einer solchen Begründung* : „Das Projekt eröffnet einem älteren Arbeitlosen die Gelegenheit, seine vielfältigen Kompetenzen in die Entwicklung der Region einzubringen und sich gleichzeitig dabei in folgende Richtung weiterzuentwickeln...“) oder auch Arbeitszeugnisse. In jedem Gespräch mit potenziellen oder neuen Mitarbeitern wird die Akademie jetzt auch als „Lernort“ für die Mitarbeiter vorgestellt und die Grundsätze der Lernkultur werden erläutert. Wie die Erfahrung zeigt, reagieren auch die neuen Mitarbeiter sehr direkt darauf und prüfen diese Aussagen in der Praxis. Auch hier ließe sich die Reihe noch lange fortsetzen.

Diese Veränderung in der Praxis ist ein kleiner Anfang. Zur Herausbildung und Durchsetzung einer neuen Lernkultur ist es noch ein weiter Weg. Viele Fragen sind noch offen. Gesellschaftliche Sichtweisen, politische Rahmenbedingungen und auch das Verhalten des Einzelnen können nur langfristig verändert werden.

Mit diesem Teilprojekt der Akademie „2. Lebenshälfte“ sollte und konnte nur an einem begrenzten Ausschnitt der täglichen Praxis untersucht und nachgewiesen werden, dass Veränderung hier machbar und sinnvoll für alle Beteiligten ist!

## 5. Weiterführende Fragestellungen

Im Folgenden werden einige der aus der Untersuchung abgeleiteten offenen Fragen zusammengestellt werden:

- Welche Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Bedingungen der Veränderung verfestigter Verhaltensweisen Älterer bei der Bewältigung neuer Anforderungen der Zukunft gibt es? Dazu gehört auch die Frage nach den Grenzen des Kompetenzerwerbs Älterer hinsichtlich der eigenen Zielstellung und Motivation, der Lernbereitschaft und -fähigkeit und dem Zusammenhang mit dem konkreten Alter.

- Welche besonderen Möglichkeiten, Bedingungen und Erfolge haben Organisationen zwischen Markt und Staat hinsichtlich Kompetenznutzung, -erwerb und Innovationspotenzial Älterer? Hier wären Vergleichsstudien zu wirtschaftlichen Unternehmen einerseits und zu ausschließlich freizeitorientierten Organisationen und Vereinen andererseits notwendig.
- Welche subjektiven und objektiven Bedingungen führen zu der Bereitschaft ehrenamtlichen Engagements Älterer? Welche Formen und Strukturen sind dabei förderlich?
- Welchen Stellenwert haben Kompetenznutzung, -erweiterung und Neuerwerb während der Projektzeit für die weitere Lebensgestaltung sowie für die Berufs- und Lernbiographie des Einzelnen? Mittels Interviews mit ehemaligen Mitarbeitern sollte der weitere Arbeits- und Lebensweg verfolgt werden.
- Wie wirken sich unterschiedlichen Beziehungsformen zwischen Alt und Jung (heterogene Gruppen orientierten Aufgabe – Jung für Alt, Alt für Jung) auf den individuellen Prozess der Kompetenznutzung und -weiterentwicklung aus? Welche Rolle spielen solche Gruppenzusammenhänge bei der Entwicklung von Motivation?
- Wie kann das Zusammenwirken zwischen Kommunen und Beschäftigungsträgern/Vereinen hinsichtlich des Lernens in Tätigkeiten stärker verankert und verfestigt werden, um hier nicht nur auf Grund positiver individueller Einstellungen der Kommunalvertreter Erfolg zu haben (z.B. in Gesetzen, Richtlinien, Positionsmaterialien). Dazu ist es wichtig, handlungsauslösende Bedingungen für die Kommunalvertreter vor Ort genauer zu untersuchen und hinsichtlich der neuen Erkenntnisse zu verändern.
- Im Abschnitt 2 werden bereits weiterführende Forschungsfragen zum Problem Gruppenkompetenz erörtert. Wegen der prinzipiellen Bedeutung dieser Problemstellung möchten wir an dieser Stelle nochmals darauf verweisen, da das Arbeiten in Gruppen eine in Unternehmen zwischen Markt und Staat häufige Form der Kompetenznutzung und -entwicklung ist und Ältere im Ehrenamt selbst Mitglieder von Gruppen oder deren Initiatoren sind.
- Im weiterführenden Forschungsprozess müssen verwendete Begriffe zumindest als Arbeitsbegriffe in der Forschungsgruppe definiert werden.
- Es muss bei der Weiterführung des Gestaltungsprojekts eine Verständigung über die sprachliche Darstellung stattfinden: Da die unmittelbare praktische Wirkung der Erkenntnisse beabsichtigt ist, müssen sie in der Sprache der Praxis vermittelt werden. In der wissenschaftlichen Darstellung muss die Begrifflichkeit der zugrundeliegenden Wirtschaftsdisziplinen gewahrt bleiben.

## Literaturverzeichnis

Angermeier, W. F.; Bednorz, P.; Schuster, M.: Lernpsychologie. 2. erw. Aufl. München, Basel 1991

Arnold, R.: Erwachsenenbildung: eine Einführung in Grundlagen, Probleme und Perspektiven. 3. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Hohengehren 1996

Barkhold, C.: Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Friedrich-Ebert-Stiftung 2001

Bergmann, B.: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozeß der Arbeit. In: QUEM-report, Heft 55. Berlin 1998, S. 27-43

Demografie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. Hrsg.: Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie/ ZVEI) e. V. Frankfurt am Main 2002

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. edition QUEM, Band 10. Münster, New York, München, Berlin 1999

Gravalas, B.: „Noch nicht 50 und fit wie ein Turnschuh...“ Eine Analyse von Stellengesuchen Älterer. Selbstdarstellung, Qualifikationsprofile, Berufswünsche. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär. Bonn, Bielefeld 2002

Heyse, V.: Lernkulturen der Zukunft. Kompetenzbedarf und Kompetenzentwicklung in Zukunftsbranchen. In: QUEM-Bulletin 5/02, S. 23

Hoff, E.-H.: Kompetenz- und Identitätsentwicklung bei arbeitszentrierter Lebensgestaltung. In: QUEM-Bulletin 4/03, S. 1

Kailer, N.: Betriebliche Kompetenzentwicklung 2001. BIBB

Knoll, J.: Erneut dräut Lämpels Zeigefinger. Zur Rettung des informellen und des Alltagslernens vor manchem ihrer Verfechter. In: QUEM-Bulletin 5/02, S. 11

Lehr, U.: Psychologie des Alterns. 8. überarbeitete Auflage. Wiesbaden 1966, S. 5-466

Lehr, U.; Kruse, A.: Reife Leistung, Psychologische Aspekte des Alterns. In: Funkkolleg: Altern. Studienbrief 2. DIFF. Tübingen 1996, insb. S. 22 ff.

Roether, D.: Lernfähigkeit im Erwachsenenalter: ein Beitrag zur klinischen Entwicklungspsychologie. 1. Aufl. Leipzig 1996

Rosenmayr, L.; Böhmer, F.: Hoffnung Alter – Forschung, Theorie, Praxis. Wien 2003

Sauer, J.: Lernkultur Kompetenzentwicklung – Infrastrukturen für neue Lernkulturen. In: QUEM-Bulletin 2/02, S. 1-7

Staudt, E.; Maier, A.: Wechselwirkungen zwischen Kompetenzentwicklung und individueller Entwicklung, Unternehmens- und Regionalentwicklung. In: QUEM-report, Heft 55. Berlin 1998, S. 68-79

Wenke, J.: Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer: Ein Leitfaden für Bildungsträger. In: Wirtschaft und Weiterbildung. Bielefeld 1996

## Anlage 2

# Selbstbestimmte Kompetenzentwicklung im Tätigkeitsprozess im Rahmen des Projektes TAURIS

## Inhalt

	Seite
1. Aufgabenstellung	3
2. Der Hintergrund des Gestaltungsprojektes „Selbstbestimmte Kompetenzentwicklung im Tätigkeitsprozess im Rahmen des Projektes TAURIS“	4
2.1. Die DSA GmbH – der Projektträger	4
2.2. Das sächsische Projekt „Tätigkeiten und Aufgaben: Regionale Initiativen in Sachsen – TAURIS“	5
3. Herangehensweise	9
3.1. Projektvorbereitung	9
3.2. Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens für ein Auftaktgespräch mit den Projektteilnehmern	10
3.3. Das ausführliche Kompetenzinterview	12
3.4. Begleitung der Teilnehmer im Projektzeitraum	12
4. Zwischenergebnisse nach einem Jahr Projektlaufzeit	13
4.1. Übergänge Älterer aus der Arbeitslosigkeit in Bürger- und Erwerbsarbeit	13
4.1.1. Zusammenhang von „beruflicher Vorgeschichte“ zum jetzigen Engagement	13
4.1.2. Zusammenhang von „Persönlichkeitsqualitäten“ zum jetzigen Engagement	14
4.2. Anforderungen an die „Meinungsbildner“ in den Koordinierungsstellen	15
4.3. Anforderungen an die Gesellschaft	17
4.3.1. Anforderungen an die kommunalpolitischen Entscheidungsträger	18
4.3.2. Anforderungen an die Projektträger	19
4.3.3. Anforderungen an die Mitbürger	21
4.3.4. Anforderungen an das private Umfeld des Projektteilnehmers	22
4.4. Anforderungen an die teilnehmenden Bürger	23
5. Zwischenergebnisse im zweiten Projektjahr	25
5.1. Arbeit an den im Zwischenbericht aufgeworfenen Diskussionsthemen	26

5.1.1.	Diskussionsthema 1 – zentraler Gesprächsleitfaden	27
5.1.2.	Diskussionsthema 2 – territoriale Unterschiede	28
5.1.3.	Diskussionsthema 3 – besondere Rolle arbeitsmarktpolitischer Dienstleister	28
5.1.4.	Diskussionsthema 4 – (kommunal)politische Akzeptanz	31
5.1.5.	Diskussionsthema 6 – Diskussion in den Medien	35
5.2.	Erarbeitung von Schlussfolgerungen	36
5.3.	Weiterführende Fragestellungen	38
6.	Zusammenfassung	40
	Literaturverzeichnis	42

## 1. Aufgabenstellung

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung“ (bmb+f) und im Auftrag der „Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung“ (ABWF), Bereich „Lernen im sozialen Umfeld“ koordiniert und steuert die „Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit“ (bag arbeit) ein Projekt, welches den Erhalt, die Entwicklung und die Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer zum Ziel hat.

Die DSA Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH (DSA GmbH) in Dresden ist einer von drei Projektpartnern der bag arbeit. Durch sie wird ein Teilprojekt in Sachsen durchgeführt.

Die Gestaltungsprojekte sollen übertragbare Beispiele dafür schaffen, wie Erfahrungen und Innovationsfähigkeiten älterer, erwerbsloser Menschen dauerhaft erhalten, entwickelt und genutzt werden können. Im Einzelnen geht es darum, mit passgenauen, individuellen Angeboten und professionellen Unterstützungsstrukturen den älteren Menschen in seinem qualifizierten Engagement zu stärken und ihm die Gestaltung von Übergangsprozessen in neue Arbeits- und Lebenssituationen so zu ermöglichen, dass dauerhafte gesellschaftliche Integration hergestellt werden kann.

Insbesondere sollen mit diesem Gestaltungsprojekt Teilantworten auf die folgenden Fragen geliefert werden:

1. Welcher Zusammenhang besteht zwischen der berufsbiographischen Entwicklung, den Persönlichkeitsqualitäten und Fähigkeiten zum selbst organisierten Lernen der Projektteilnehmer und ihrem Lebenslauf nach Inhalt, Umfang, Methoden, Formen sowie Bedingungen?
2. Welche Konsequenzen für die Organisation von Lerngelegenheiten und Personalarbeit ergeben sich daraus?
3. Wie können die Arbeits- und Organisationsstrukturen bzw. das Managementkonzept von Dienstleistern beschaffen sein, damit in der Region eine Schnittstelle zwischen gefördertem Arbeitsmarkt, regionaler Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gemeinwesen bedient wird, die die Kreativitätsentfaltung Älterer fördert und auch Lernprozesse bei Kooperationspartnern auslöst?
4. Welches Tätigkeitsmodell kennzeichnet den einbezogenen „Weiterbildner“, „Moderator“ oder „Berater“ in regionalen Beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungsunternehmen?
5. Wo liegen die besonderen Bedingungen, Möglichkeiten und Potenziale von regionalen arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern, um die Innovationsfähigkeit Älterer zu erhalten, zu entwickeln und zu nutzen?
6. Wie gelingt es, gesellschaftliches Engagement Älterer im kommunalpolitischen Alltag attraktiv zu machen und als für die Gesellschaft unverzichtbar zu begreifen?

## **2. Der Hintergrund des Gestaltungsprojektes „Selbstbestimmte Kompetenzentwicklung im Tätigkeitsprozess im Rahmen des Projektes TAURIS“**

### **2.1. Die DSA GmbH – der Projektträger**

Die DSA GmbH ist als Dienstleistungsunternehmen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung von ihren Standorten in Dresden und Kamenz aus für verschiedenste private und öffentliche Auftraggeber in Sachsen aktiv.

Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt im komplexen Management

- von Projekten zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen;
- von Projekten zur Aktivierung und Qualifizierung von Arbeitnehmern für den Wiedereinsatz im 1. Arbeitsmarkt;
- von Projekten, die die Realisierung des kommunalen Aufgabenspektrums unterstützen;
- der Kopplung öffentlich geförderter mit gewerblicher Arbeit zum Vorteil für alle Beteiligten;
- öffentlich geförderter Tätigkeiten in all ihren Formen für mittel- und längerfristig vom 1. Arbeitsmarkt nicht nachgefragten Personen.

Grundlagen der Tätigkeit der DSA GmbH sind die regionale Konsensfähigkeit zu Zielen und Aufgaben mit Ministerien, Kammern, Verbänden und Wirtschaftsunternehmen sowie die langjährige partnerschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitsverwaltungen und den kommunalen Partnern.

Insbesondere die Entwicklung und Umsetzung komplexer, innovativer Projekte stellt einen weiteren Schwerpunkt der Tätigkeit der DSA GmbH dar. Ebenso werden durch die DSA GmbH Untersuchungen und Expertisen zu ausgewählten Fragen des Arbeitsmarktes und regionalen Struktur- und Entwicklungsproblemen sowie zu persönlichen Kompetenzentwicklungen koordiniert und teilweise selbst durchgeführt.

Zu all dem steht ein kleines Team von Spezialisten zur Verfügung, je nach Auftragslage werden für Einzelprojekte entsprechend qualifizierte Projektkoordinatoren zeitweilig beigestellt.

## 2.2. Das sächsische Projekt „Tätigkeiten und Aufgaben: Regionale Initiativen in Sachsen – TAURIS“

Das Projekt TAURIS – „Tätigkeiten und Aufgaben: Regionale Initiativen in Sachsen“ wurde im April 1999 durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (SMWA) in Kooperation mit dem Sächsischen Staatsministerium für Familie und Soziales (SMS) und der Sächsischen Staatskanzlei aus der Taufe gehoben.

Ältere Langzeitarbeitslose und arbeitsfähige Sozialhilfeempfänger sollen mit diesem Projekt eine neue Perspektive erhalten. Aufgaben außerhalb der traditionellen Erwerbsarbeit bieten ihnen die Möglichkeit, sich einzubringen. Häufig ist dies auch ein Sprungbrett zurück in das Erwerbsleben. TAURIS soll eine Chance sein, mit eigener Leistung die persönliche Situation zu verbessern, da sich schon vielfach in anderen Zusammenhängen erwiesen hat, dass der, der etwas für sich aus freien Stücken tut, eher die Fähigkeit entwickelt, die ihm hilft, auf dem ersten Arbeitsmarkt auch wieder Tritt zu fassen.

Mit dem Projekt soll ein Marktplatz für neue Tätigkeitsformen geschaffen werden, die neben den Angeboten des traditionellen Arbeitsmarktes den betroffenen Langzeitarbeitslosen Aufgaben anbieten, die individuell sinnvoll und gesellschaftlich nützlich sind. Damit ergänzt TAURIS bisherige Ansätze der Arbeitsmarktpolitik.

Das Projekt weist mehrere Besonderheiten auf:

- **Keine alleinige Ausrichtung auf den ersten Arbeitsmarkt**  
*(Bisherige Programme zielen im Wesentlichen auf die Wiedererlangung einer traditionellen Erwerbsarbeit. TAURIS will Möglichkeiten schaffen, auch bei längerfristig fortdauernder Arbeitslosigkeit das Selbstwertgefühl der Betroffenen durch sinnvolle Tätigkeiten zu erhalten.)*
- **zeitlich flexible Projekte**  
*(Es gibt keine festen Projektlaufzeiten. Manche Aufgaben lassen sich innerhalb von einigen Wochen bewerkstelligen, andere erfordern mehrere Monate, wieder andere Tätigkeiten kehren stetig wieder oder erfordern eine umfassende Einarbeitung.)*
- **inhaltlich flexible Projekte**  
*(Die angebotenen Projekte können sehr verschieden sein. Darum werden sie nicht in ein starres Korsett gezwängt und es gibt keine „Positiv- bzw. Negativliste“ der möglichen Tätigkeiten. Alle Ideen von Projektträgern, Projektteilnehmern und Jedermann sind willkommen und werden auf ihre Durchführbarkeit geprüft. Einzige Zulässigkeitsvoraussetzung ist, dass die Tätigkeiten im öffentlichen Interesse liegen und keine gewerbliche Arbeit ersetzen.)*

- **Projektumsetzung flexibel zwischen Projektträger und Projektteilnehmer vereinbar**  
*(Es gibt keine vorgegebene wöchentliche „Mindestleistung“, vielmehr vereinbaren Projektträger und Projektteilnehmer individuell bei Beachtung der gegenseitigen Interessen einen für beide Seiten optimalen Einsatzkorridor. Nach jeweils 14 geleisteten Stunden besteht für den Projektteilnehmer der Anspruch auf Einlösung einer vom Freistaat Sachsen getragenen Aufwandsentschädigung. Minimal innerhalb einer Woche kann diese Stundenzahl abgerechnet werden, eine Beschränkung auf eine Maximalzeit besteht nicht, so dass sogar (theoretisch) die Möglichkeit besteht, 14 Wochen lang nur je 1 Stunde aktiv zu sein.)*
- **Projektdurchführung nur im regionalen Konsens**  
*(Jede eingereichte Projektskizze wird der regional zuständigen IHK-Geschäftsstelle mit der Bitte um inhaltliche Prüfung übersandt. Die IHK übernimmt dabei die Rolle des Interessenvertreters der regionalen Wirtschaft, so dass Interessenkonflikte bereits im Vorfeld des Projektbeginns weitestgehend vermieden werden können. Halbjährlich werden die Interessenvertreter der Region (IHK, Kreishandwerkerschaft, Landratsamt, Arbeitsamt, Träger der freien Wohlfahrt, Vertreter des Sächsischen Städte- und Gemeindetages) über den Projektstand informiert und um inhaltliche Mitwirkung gebeten.)*
- **Projekte mit geringer Teilnehmerzahl**  
*(Projekte mit durchschnittlichen Teilnehmerzahlen zwischen 1 und 3 sind die Regel, so dass im Allgemeinen eine hohe Selbstständigkeit der Teilnehmer bei der Aufgabenerfüllung erforderlich ist; allerdings ist damit auch ein gewisses Defizit bei der gesellschaftlichen Integration verbunden)*
- **Teilnahme am Projekt grundsätzlich freiwillig**  
*(Teilnehmer werden nicht vermittelt sondern grundsätzlich nur auf eigene Nachfrage bzw. durch persönliche Überzeugungsarbeit der Projektträger o.a. in Projekte integriert. Auch ist die Dauer der Teilnahme individuell flexibel. Manche Teilnehmer sind schon seit Beginn von TAURIS im Sommer 1999 dabei, andere haben bereits nach wenigen Wochen aus den unterschiedlichsten Gründen die Teilnahme beendet.)*
- **Wechsel von Projekt zu Projekt ist problemlos möglich**  
*(Es gibt kein starres Verharren in einem Projekt. Jeder Teilnehmer kann frei entscheiden wie lange und ob er in einem bestimmten Projekt verbleibt. Oftmals pendeln Teilnehmer zwischen verschiedenen, nur temporär angebotenen Projekten.)*
- **Projekte finden am Wohnort bzw. in unmittelbarer Wohnortnähe statt**  
*(Grundsätzlich wird Wert darauf gelegt, dass Projektteilnehmer im Wohnort oder unmittelbar in der Nähe ihres Wohnortes ein Projekt ihrer Wahl finden, um die Identifikation mit dem Projekt zu erhöhen und Nebeneffekte wie Achtung der Tätigkeiten durch Dritte zu erzielen.)*

- **Regionale „Marktplätze der Möglichkeiten“**  
*(In den sächsischen Regionen gibt es TAURIS- Koordinierungsstellen. Diese dienen als „Marktplatz“ für Anbieter von Projekten und Teilnahmeinteressierte. Sie stehen beiden Seiten für Fragen und kompetente Beratung zur Verfügung. Die Koordinierungsstellen bringen Aufgaben und Projektteilnehmer zueinander.)*
- **Intensiver Kontakt zwischen Koordinierungsstelle, Projektteilnehmer und Projektträger**  
*(Die Koordinierungsstellen kommunizieren über den Rahmen des Üblichen mit Projektträgern und Projektteilnehmern. So werden beispielsweise grundsätzlich an alle Beteiligten Weihnachtskarten versandt.)*
- **Gewinnung von Projektträgern und Projektteilnehmern durch „Mund- zu-Mund“- Propaganda**  
*(Großer Wert wird auf eine hohe Zufriedenheit der Projektträger und Projektteilnehmer gelegt. Besonders gelungene Projekte werden in der örtlichen Presse vorgestellt, um Dritte ebenfalls für TAURIS zu begeistern; besondere Anlässe (1.000 Teilnehmer etc.) werden öffentlichkeitswirksam gemacht, um auf das Projekt hinzuweisen.)*
- **Projektbeginn unmittelbar nach Bekanntwerden der Projektidee möglich**  
*(Sobald in der Koordinierungsstelle eine Projektidee eingeht, läuft der Countdown zum Projektbeginn. Es wird im Allgemeinen gewährleistet, dass spätestens 10 Arbeitstage nach Eingang der sog. Projektskizze das Projekt starten kann. Damit wird dazu beigetragen, schnell ein „positives Gefühl“ beim Projektteilnehmer zu erzeugen.)*
- **Gesamte Projektorganisation behördenfern**  
*(Die Koordinierungsstelle ist bei einer frei am Markt tätigen Dienstleistungsgesellschaft angesiedelt, so dass die komplette Projektorganisation von der Beantragung der Mittel über die Beratung und Gewinnung von Projektträgern und Projektteilnehmern, die Öffentlichkeitsarbeit, die Herstellung des regionalen Konsenses sowie die Mittelverwaltung und -abrechnung behördenfern realisiert werden.)*
- **Die Projektkoordinatoren entstammen selbst der Teilnehmerklientel**  
*(Festangestellte Projektkoordinatoren bzw. Regionalbeauftragte entstammen selbst der Teilnehmerklientel von TAURIS, d.h., sie waren vor Ihrer Tätigkeit bei TAURIS selbst arbeitslos bzw. haben in TAURIS- Projekten aktiv mitgewirkt. Damit sind sie umfassend in der Lage, sich in die Gedankenwelt und persönliche Situation der zu gewinnenden Teilnehmer hinein zu versetzen und werden als Partner anerkannt.)*

Bedingt durch diese Besonderheiten bietet sich TAURIS geradezu an, als regionales Gestaltungsprojekt anhand von Einzelbeispielen (TAURIS- Projekten) für nähere Untersuchungen im Rahmen des Gesamtvorhabens „Erhaltung, Entwicklung und Nutzung des Innovationspotenzials Älterer...“ genutzt zu werden.

Mit der Umsetzung von TAURIS- Projekten in Mittel- und Ostsachsen wurde die DSA GmbH durch den TAURIS Stiftung e.V. beauftragt.

Der Autor dieses Zwischenberichtes ist selbst Gründungsmitglied des so genannten Kernteams, welches im Jahre 1999 im Auftrag und unter Federführung des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit (SMWA) die Idee zu TAURIS erarbeitete und seitdem die sachsenweite TAURIS- Umsetzung begleitet und inhaltlich weiterführt.

### 3. Herangehensweise

#### 3.1. Projektvorbereitung

Im Rahmen des Teilvorhabens war vorgesehen, für ca. 40 interessierte, ältere Arbeitslose individuelle, gemeinwesenorientierte Angebote zur Betätigung zu akquirieren.

Dabei sollten bis zu 10 Angebote aus den nachfolgenden Bereichen bereitgestellt werden:

- A Kunst/ Kultur/ Wissenschaft
- B Sport/ Freizeit/ Erholung
- C soziale Betätigung/ Gesundheit/ Selbsthilfe
- D Ordnung / Sauberkeit/ Sicherheit

Neben den zahlreich aufgeführten Einzelbeispielen wurden - unter Nutzung der bereits laufenden ca. 800 verschiedenen TAURIS- Projekte und unter Beachtung der Stadt- Land- Problematik folgende Einzelprojekte ausgewählt, bei denen insbesondere die Kompetenzentwicklungen der Projektteilnehmer während der Projektlaufzeit gezielt beobachtet wurden:

<b>Projekt</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Ort</b>
P 1	TAURIS- Koordinierungsstelle	Kamenz
P 18	Unterstützung Stadtbibliothek	Bautzen
P 233	Begleitung sozial schwacher Bürger	Pirna
P 242	Unterstützung Kirchengemeinde	Hohnstein
P 253	Unterstützung Sportbetrieb	Reinhardtsgrμμα
P 256	Unterstützung Kindereinrichtung	Bahratal
P 276	Hilfe im Familienzentrum	Neustadt / Sa
P 318	Kulturpädagogische Programme für Kinder	Dresden
P 355	Ordnung/ Sauberkeit Gemeindegebiet	Eppendorf
P 363	Hilfe im Haus der sozialen Projekte	Meißen
P 393	Unterstützung Schützengilde	Nossen
P 394	Unterstützung Stadtarchiv	Nossen
P 395	Unterstützung Stadtbibliothek	Nossen
P 396	Botendienste für Stadtverwaltung	Nossen
P 397	Hilfe für Schulhausmeister	Nossen
P 411	Hilfe in der Bücherei	Radeburg
P 467	Hilfe in Kindertagesstätte	Rathmannsdorf
P 471	Unterstützung Selbsthilfegruppe	Freiberg

Die in den einzelnen Projekten integrierten Teilnehmer wurden zunächst schriftlich über das Projekt informiert und um ihre Bereitschaft zur Mitwirkung gebeten.

Dabei wurde großer Wert darauf gelegt, dass vorhandenes Misstrauen von Anfang an ausgeräumt und die Methode der inhaltlichen Zusammenarbeit mit den Teilnehmern abgesprochen wurde.

Insbesondere Fragen des Datenschutzes spielten dabei eine entscheidende Rolle. Allen Teilnehmern konnte die absolute Anonymität der von Ihnen abgeforderten Daten und Ihrer Aussagen zugesichert werden. Insofern wird um Verständnis dafür gebeten, dass sämtliche Angaben in anonymisierter Form dargestellt werden müssen.

### 3.2. Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens für ein Auftaktgespräch mit den Projektteilnehmern

Um dem Interviewer eine Handreichung zur Führung der Eingangsgespräche zu geben, wurde in Teamarbeit ein entsprechender Gesprächsleitfaden erarbeitet. Dieser stellte für die Auftaktgespräche kein Dogma dar, soll aber zur Orientierung dienen.

*Diskussionsthema 1: Wäre es für einen Vergleich der Gestaltungsprojekte und für zu gewinnende Erkenntnisse nicht sinnvoller, zentral einen Gesprächsleitfaden vorzugeben, um die relevanten Fragestellungen auch tatsächlich zu erfassen?*

Kernthemen dieses Gesprächsleitfadens sind folgende Fragestellungen:

- Kennzeichnen Sie bitte Ihren Familienstand, Ihr soziales Umfeld, Ihr Wohnumfeld und Ihre Beziehung zu Ihrem derzeitigen Wohnort?
- Fühlen Sie sich in ihrem Wohnort heimisch und eingebunden, wie lange wohnen Sie bereits hier, sind oder waren Sie in Ihrem Wohnort engagiert in Vereinen, Kirche, Gemeinde oder anderswo?
- Spielten oder spielen Sie mit dem Gedanken, Ihren Wohnort zu verlassen, wenn ja, warum?
- Welchen beruflichen Werdegang haben Sie?
- Welche Tätigkeiten (möglichst konkret) mussten Sie in Ihrem Beruf ausüben?
- War der von Ihnen erlernte Beruf Ihr „Traumberuf“ oder wollten sie eigentlich schon immer etwas ganz anderes erlernen, wenn ja, was und warum ist dies nicht zustande gekommen?
- Kennzeichnen Sie bitte den Betrieb in dem Sie gearbeitet haben, was war dort positiv, was war negativ?
- Haben Sie sich in Veränderungsprozesse in Ihrem Betrieb eingebracht, wenn ja wie?
- Konnten Sie in Ihrem Betrieb selbständig arbeiten oder waren die auszuführenden Tätigkeiten durch technologische Prozesse oder anderes vorgegeben?
- Haben Sie sich während oder nach der Arbeit weitergebildet, wenn ja warum und in welchen Bereichen?
- Wann und warum sind Sie arbeitslos geworden?
- Wie haben Sie auf die Kündigung reagiert, hat Ihnen jemand in dieser Zeit geholfen?
- Haben Sie in dieser Zeit erwogen, sich beruflich neu zu orientieren oder gehofft, in

Ihrem Beruf wieder eine Tätigkeit zu finden?

- Auf welche Weise haben Sie sich neuen Arbeitgebern angeboten?
- Welche Stärken haben Sie in Ihren Bewerbungen dargestellt, was glauben Sie, können Sie besonders gut?
- Hatten Sie bei den Bewerbungen, Vorstellungsgesprächen ggfls. verschiedenen Arbeitgebern so genannte Schlüsselerlebnisse, d.h. sind irgendwelche – positiven oder negativen – Erinnerungen bei Ihnen haften geblieben, die Sie besonders bewegt haben?
- Wie hat Sie Ihre Familie, wie haben Sie Ihre Freunde, Verwandten und Bekannten in dieser Zeit unterstützt?
- Hatten Sie damals Angst vor der Zukunft?
- Sofern Sie eine Umschulung/ Qualifizierung in Anspruch genommen haben: was haben Sie dort als besonders wichtig empfunden?
- Waren Sie bei der Qualifizierung eher unter – oder eher überfordert ? Was hätten Sie sich zusätzlich an Wissensvermittlung bzw. Kompetenzvermittlung gewünscht?
- Sind Sie mit Ihrer Arbeitslosigkeit eher offensiv oder eher defensiv umgegangen?
- Haben Sie sich geschämt, dass Sie arbeitslos waren?
- Wenn Sie heute in der Situation von vor X Jahren wären, was würden Sie anders machen als damals?
- Gab es in Ihrem Leben ganz besondere Situationen, die Sie geprägt haben, wo Sie über sich hinauswachsen mussten, damit es weitergeht?
- Wie sind Sie auf die Tätigkeit in TAURIS aufmerksam geworden?
- Was haben Sie sich von der Meldung in der Koordinierungsstelle/beim Projektträger oder generell von der Mitwirkung in diesem Projekt erhofft?
- Könnten Sie sich vorstellen, in ein anderes Projekt zu wechseln, wenn ja mit welchem Inhalt?
- Erwerben Sie in ihrem Projekt Fähigkeiten, die Sie auch anderweitig in Ihrem Leben nutzen können?
- Was motiviert Sie, immer wieder zu diesem Projekt zu gehen?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie sich irgendwie wohler fühlen, seitdem Sie im Projekt tätig sind, wenn ja, gibt es ganz konkrete Anzeichen dafür?
- Werden Sie nach Erreichen des Rentenalters oder bei einer Aufnahme einer Arbeit weiter – ehrenamtlich – bei Ihrem Projektträger oder anderswo tätig sein?
- Hat sich Ihr Selbstbewusstsein durch die Tätigkeit im Projekt verändert, gehen Sie beispielsweise unbelasteter ins Arbeits- oder Sozialamt?
- Wenn Sie heute noch mal ganz von vorne anfangen könnten, was würden Sie dann gern für Tätigkeiten ausüben?
- Welche Hobbys und Interessen haben Sie?
- Wie reagiert Ihr persönliches Umfeld auf Ihre Tätigkeit im TAURIS-Projekt?
- Wenn Sie jemanden zur Mitwirkung an TAURIS überzeugen sollten, was würden Sie ihm dann sagen?
- Fühlen Sie sich mit Ihrer Tätigkeit beim Projektträger/ in der Familie/ im Ort anerkannt?

- Haben Sie vom Projektträger oder anderen eine Rückmeldung zur Qualität Ihrer Tätigkeitsausführung erhalten?
- Was würden Sie an Ihrer TAURIS-Tätigkeit gern verändern, angenommen Sie könnten selbst über die Ausführung entscheiden?
- Oftmals findet die TAURIS-Tätigkeit parallel mit ABM- Kräften oder fest angestellten Mitarbeitern statt – fühlen Sie sich integriert oder eher als „billige“ Hilfskraft?
- Was ist Ihnen in der Zusammenarbeit mit der TAURIS- Koordinierungsstelle besonders positiv/ negativ aufgefallen?
- Haben Sie schon einmal einen Kurs in der Volkshochschule besucht, wenn ja, welchen Kurs und was war Ihre Motivation hierfür?

Ziel dieses Auftaktgespräches war es, ein Teilnehmerprofil zu erstellen, in dem sich neben der bisherigen beruflichen Entwicklung vor allem auch die persönlichen Kompetenzen und Stärken widerspiegeln. Eine Zusammenfassung der wesentlichsten Erkenntnisse und die Wiedergabe von Teilpassagen dieser Gespräche findet sich unter Punkt 4.

### **3.3. Das ausführliche Kompetenzinterview**

Mit einzelnen Projektteilnehmern wurde ein längeres Gespräch geführt, wovon eines exemplarisch im Wortlaut wiedergegeben wird. Ziel dieses Gespräches ist es, sehr umfänglich Erwerbsbiographie und sich darin versteckende Ansätze lebenslangen Lernens kennen zu lernen.

### **3.4. Begleitung der Teilnehmer im Projektzeitraum**

Für die gesamte Zeitdauer der Tätigkeit im Projekt wird eine begleitende Analyse der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung angestrebt. Dabei sollen Veränderungen u.a. hinsichtlich Motivation, Fähigkeiten und Fertigkeiten, des Auftretens, Selbstbewusstseins, der Integration und des selbstbestimmten Handelns beobachtet und entsprechend erfasst werden.

Ausscheidende Personen sollen unabhängig vom Grund ihres Ausscheidens – wenn möglich – weiter begleitet werden.

Auch Ergebnisse externer Untersuchungen sollen in die sich aus dieser Langzeitbegleitung ergebenden Erkenntnisgewinne einfließen.

#### **4. Zwischenergebnisse nach einem Jahr Projektlaufzeit**

Zur Verdeutlichung und Illustration der nachfolgenden Aussagen werden dem Zwischenbericht ergänzende Presseinformationen zu weiteren, hier nicht betrachteten Projekten beigefügt. Insbesondere deshalb, weil in diesen Berichten der im Projekt tätige Mensch im Mittelpunkt steht und spezielle Originalaussagen, die das (Dazu)Lernen im Tätigkeitsprozess kennzeichnen, wiedergegeben worden sind.

Es wird vorgeschlagen, ggfls. in einem Folgeprojekt auch auf diesen Personenkreis tiefgründiger einzugehen. Näheres wird im Abschlussbericht im Oktober 2003 ausgeführt.

##### **4.1. Übergänge Älterer aus der Arbeitslosigkeit in Bürger- und Erwerbsarbeit**

An dieser Stelle sollen insbesondere Antworten auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen bisheriger beruflicher und sozialer Entwicklung und der sich daraus ableitenden Fähigkeit der Selbstorganisation von Lebenslangem Lernen gesucht werden.

- A** Zu hinterfragen war zunächst, inwieweit ein Zusammenhang von „beruflicher Vorgeschichte“ des Einzelnen zu seiner jetzigen Tätigkeit im Projekt besteht und inwieweit der Einzelne diese Projektstätigkeit als Lerngelegenheit für sich selbst wahrnimmt und nutzt.
- B** Zu hinterfragen war zum Zweiten, inwieweit ein Zusammenhang von „Persönlichkeitsqualitäten“ des Einzelnen zu seiner jetzigen Projektstätigkeit besteht und inwieweit der Einzelne diesen Aspekt als Lerngelegenheit für sich selbst wahrnimmt.

Schließlich war abschließend zu untersuchen, ob es einen signifikanten Unterschied zwischen beiden Ansätzen gibt und inwieweit sich „Vorgeschichte“ und Projektteilnahme auf die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen auswirken, inwieweit also Lernen im Tätigkeitsprozess gleichzeitig zum Erhalt, zur Entwicklung und zur Nutzung des (Innovations-)Potenzials Älterer führen kann und ob dies durch die Teilnehmer auch selbst so wahrgenommen wird.

Zurückgegriffen wird hierbei vergleichsweise auch auf eine Untersuchung des Kernteams zur Einführung des TAURIS-Projektes, welche Einzelaussagen dieses Zwischenberichtes untersetzen kann.

##### **4.1.1. Zusammenhang von „beruflicher Vorgeschichte“ zum jetzigen Engagement**

Es wird sehr deutlich, dass die bisherige erwerbsbiographische Entwicklung nicht zwingend maßgeblich für die Art des jetzigen Engagement ist. Mehrere Ursachen

wurden in den Gesprächen mit den Projektteilnehmern dafür offen oder versteckt genannt:

- die berufliche Tätigkeit hat nie Spaß gemacht, aber wegen der Familie/ der Kinder konnte nichts anderes getan werden  
*(hier spielen insbesondere Fragen des Fahrweges, des Wohnortes, der systembedingten Aufstiegshemmnisse und der „Einzugsgebiete“ von Großbetrieben eine Rolle)*
- die berufliche Tätigkeit wird heute einfach nicht mehr benötigt  
*(dies trifft vor allem für Männer zu, die im direkten produktiven Bereich tätig waren bzw. im Bereich der Braunkohle gearbeitet haben)*
- die berufliche Tätigkeit liegt so lange zurück, dass die entsprechenden Qualifikationen und Tätigkeitsabläufe „verschüttet“ sind  
*(dies trifft vor allem für Teilnehmer zu, die aus dem Bereich der Sozialhilfeempfänger kommen und teilweise bereits seit 1990 ohne Arbeit sind bzw. (bei Frauen) auch davor nicht mehr in ihrem Beruf gearbeitet haben (z.B. Verkäuferinnen; Angehörige der Nationalen Volksarmee)*
- durch die berufliche Tätigkeit ist der Einzelne in diesem Gebiet „übersättigt“, d.h., er will bewusst endlich mal etwas anderes machen
- es werden jetzt Tätigkeiten ausgeübt, die bisher eher als Interessen oder Hobby gegolten haben, in denen jetzt vorrangig Lebenserfahrungen und weniger bisherige Tätigkeitserfahrungen eingebracht werden können

#### **4.1.2. Zusammenhang von „Persönlichkeitsqualitäten“ zum jetzigen Engagement**

Es wird in allen Gesprächen sehr deutlich, dass beim Übergang aus Arbeitslosigkeit in Bürgerarbeit individuelle Persönlichkeitsqualitäten in entscheidendem Maße Auslöser sind.

Insbesondere die Fähigkeit, sich selbst mit den eigenen Schwächen und Stärken richtig einzuschätzen, führt bei vielen Teilnehmern – unter vorsichtiger Führung der Mitarbeiter der Koordinierungsstellen – zu ihrer Kompetenz entsprechenden Projektaktivitäten. Ohne es selbst als „Lernen im Tätigkeitsprozess“ oder „Lebenslanges Lernen“ zu empfinden, werden Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt oder reaktiviert, die die Teilnehmer dazu befähigen, Tätigkeiten auszuführen, die inhaltlich – nicht umfänglich - dem Niveau entgeltlicher Facharbeit nahe kommen.

*Diskussionsthema 2: Gibt es Unterschiede im Engagement der Teilnehmer, vor allem hinsichtlich ihrer „beruflichen Vorgeschichte“ und Ihrer „Persönlichkeitsqualitäten“ zwischen städtischem Ballungsgebiet und ländlich geprägtem Raum?*

## 4.2. Anforderungen an die „Meinungsbildner“ in den Koordinierungsstellen

Das bewusste Tätigwerden in Projekten außerhalb der traditionellen Erwerbsarbeit, und damit eine Grundlage für das Lernen im Tätigkeitsprozess, wird im Projekt TAURIS auf verschiedene Arten angeregt.

Neben dem direkten persönlichen Engagement potentieller Teilnehmer sind vor allem die Mitarbeiter in den Koordinierungsstellen als so genannte „Meinungsbildner“ unverzichtbar für das Vermitteln von Startimpulsen.

Insbesondere durch die Erfahrungen des Autors in der Anlaufphase des Projektes und durch ein ausführliches Interview soll Antwort auf die Frage nach den persönlichen Voraussetzungen der mit dieser Tätigkeit beauftragten Mitarbeiter und der damit verbundenen Rolle arbeitsmarktpolitischer Dienstleister gegeben werden.

Eine kurze Begebenheit soll zu Beginn die wesentlichsten Merkmale der „Meinungsbildner“ verdeutlichen:

Um mit dem Projekt TAURIS beginnen zu können, suchte ich in der Startphase Personen, die bereits seit längerer Zeit arbeitslos waren und ein Lebensalter jenseits der 50 aufwiesen. Meine Vorstellung bestand darin, mit diesen Personen eine Koordinierungsstelle als „Marktplatz der Möglichkeiten“ aufzubauen, um hier Personen, die aus den verschiedensten Motivationen heraus eine Beschäftigung außerhalb traditioneller Erwerbsarbeit suchten und Projektträger, die genau solche Aufgaben zur Erfüllung anbieten, zusammenzubringen.

Ich bat die Dienststellenleiter der Arbeitsamtgeschäftsstellen in K. und B. mir zu einem bestimmten Termin ca. 5 bis 8 Personen einzuladen, die die oben genannten Voraussetzungen erfüllten und darüber hinaus auch von ihrer Persönlichkeit her in der Lage seien, ein auch mir nur in Grundrissen bekanntes Projekt aktiv im Lern- und Tätigkeitsprozess weiterzuentwickeln.

Bei der so zustande gekommenen Gesprächsrunde versuchte ich nun die Anwesenden für das aktive - ehrenamtliche – Mittun zu begeistern. Unter anderem stellte ich in die Runde die Frage, was die Anwesenden wohl denken, ob und warum Menschen in solchen Projekten mitwirken würden. Eine Antwort – von Frau K. – war damals, „nun ich glaube, die Leute werden so was nicht tun, weil sie dazu viel zu bequem sind und sie das nicht irgendwie voranbringt...“

Daraufhin fragte ich Frau K., ob sie auch so „wie die Leute“ sei, oder ob sie sich das aktive Mittun vorstellen könne. Offensichtlich war es ihr in dieser Situation zu peinlich, „nein“ zu sagen und sie erklärte sich zur Tätigkeit in der Koordinierungsstelle bereit. „Ich kann es ja einmal probieren“, war die damalige Antwort.

Heute ist Frau K. als eine von zwei festangestellten Mitarbeiterinnen in der Koordinierungsstelle beschäftigt und für das Voranbringen des Projektes zuständig. Sie hat in den vergangenen 20 Monaten einen Lernprozess in der Tätigkeit bewältigt, den sie sich in dieser Dimension so vorab nie vorgestellt hat. Sie hätte dies alles nicht getan, wenn sie es nicht „einmal probiert“ hätte.

Was zeichnet nun die Tätigkeiten eines solchen „Meinungsbildners“ aus, was für besondere Anforderungen an diese sind zu stellen? Hier einige Gedanken:

- Der „Meinungsbildner“ sollte grundsätzlich eine Antwort auf die Fragen

- ⇒ „Was bewegt die Menschen zur Teilnahme an der Tätigkeit?“
- ⇒ „Was erwarten die Menschen von der Teilnahme am Projekt?“

kennen und in der Diskussion (z.B. beim Telefonat mit potenziellen Teilnehmern, beim Pressegespräch ...) einbringen. Dies wirkt immer dann am ehrlichsten, wenn er/sie selbst am Projekt teilgenommen hat und sich in die Lage des anderen hineinversetzen kann.

- Der „Meinungsbildner“ sollte daher selbst der Klientel der Teilnehmer entstammen und seine Teilnahme als neue Chance für sich selbst erlebt haben
- Der „Meinungsbildner“ muss zwingend in der Lage sein, den Begriff „Tätigkeit“ im Kontext mit „Chance zur Persönlichkeitsentwicklung“, „Lebenslanges Lernen“, „Learning by Doing“, „Nutzung von Lebenserfahrungen“ oder „selbstbestimmtes, aktives Älterwerden“ zu vermitteln und damit weit über die klischeebehaftete Vorstellung des „Nothelfers“ hinausgehen.
- Der „Meinungsbildner“ muss in der Lage sein, den Gesprächspartner „zu öffnen“ und „aktiv zu machen“. Dabei kommt es vor allem darauf an, diesem zu vermitteln, dass er eine Unmenge – vielleicht derzeit ungenutzter oder auch verschütteter – Kompetenzen besitzt, die er zum Nutzen für andere und sich selbst aktivieren kann.  
Dabei ist wesentlich, dass „Lebenslanges Lernen“ nicht im Sinne von „Lernen auf der Schulbank“ sondern im Sinne des aktiven Einbringens in den Tätigkeitsprozess verstanden wird.
- Der „Meinungsbildner“ muss sich einerseits in seiner fachlichen Kompetenz mit „amtlichen Stellen“ messen lassen, sich andererseits aber in seiner sozialen Kompetenz positiv davon abheben.
- Der „Meinungsbildner“ muss in der Lage sein, positive Beispiele für Kompetenzgewinn von Teilnehmern (hier im allgemeinen die sich durch die Teilnahme am Projekt bei bisherigen Teilnehmern entwickelten Chancen zur Reintegration in den Arbeitsprozess) so zu „verkaufen“, dass die Tätigkeit für den potentiellen Teilnehmer als individuelle Chance auf dauerhafte gesellschaftlich-soziale Integration und Anerkennung und als Chance zur Integration in Arbeit verstanden werden kann, d.h. er muss versuchen, den „Umweg“ in Arbeit über gesellschaftliches Engagement attraktiv zu machen. (Gestaltungsprojekte für Übergänge in neue Formen der Arbeit)
- Der „Meinungsbildner“ muss in der Lage sein, beim Einzelnen Stärken zu erkunden und diese durch gezielte Angebote von Tätigkeiten zu stärken.
- Der „Meinungsbildner“ muss sich ständig als personenorientierter Dienstleister verstehen. Insbesondere muss es ihm gelingen, auf die persönlichen Zielstellungen des Einzelnen einzugehen bzw. diesen zunächst einmal dazu zu befähigen, sich über persönliche Zielstellungen Gedanken zu machen. Damit wird vor allem an dieser Stelle der Anteil des „Meinungsbildners“ am Prozess des „Lebenslangen Lernens“ deutlich.

Die Nutzung der Potenziale der regionalen Beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungsunternehmen zur personellen und inhaltlichen Führung der „Meinungsbildner“, und damit eine Antwort auf die eingangs gestellte Frage <sup>1</sup> nach den besonderen Möglichkeiten dieser Unternehmen zur Erhaltung, Entwicklung und Nutzung der Innovationsfähigkeit Älterer, soll in den folgenden Monaten näher untersucht werden.

*Diskussionsthema 3: Was versetzt regionale Beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Dienstleistungsunternehmen besonders, und damit besser als andere, in die Lage, Gestaltungsprojekte für Übergänge in neue Formen von Arbeit - und damit Personaldienstleistungen - so umzusetzen, dass dem Einzelnen zumindest die individuelle Chance auf dauerhafte gesellschaftlich-soziale Integration vermittelt werden kann?*

### 4.3. Anforderungen an die Gesellschaft

Eine besondere Rolle bei der Umsetzung von Gestaltungsprojekten für Übergänge in neue Formen der Arbeit kommt der Gesellschaft, insbesondere den kommunalpolitischen Entscheidern, aber auch den Projektträgern und dem sozialen Umfeld der Projektteilnehmer zu.

Nur wenn an diesen Stellen eine positive Einstellung herrscht und die Erkenntnis der besonderen Chancen, die durch die Nutzung qualifizierten Engagements Älterer für beide Seiten - den Projektteilnehmer und den Projektträger – in den Vordergrund rückt, können dauerhaft günstige Rahmenbedingungen für die angestrebten Übergänge geschaffen werden.

Die einführende Fragestellung <sup>2</sup> kann daher erweitert werden um die Fragestellung:

Wie müssen Lern- und Tätigkeitsangebote und das mittelbare und unmittelbare Projektumfeld beschaffen sein, damit sie geeignet sind, älteren Menschen die Möglichkeiten zu geben, aktiv, offensiv, motiviert und qualifiziert an der Gestaltung individueller und regionaler bzw. kommunaler Perspektiven mitzuwirken?

<sup>1</sup> vgl. Frage 5, Punkt 1

Wo liegen die besonderen Bedingungen, Möglichkeiten und Potentiale von regionalen arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern, um die Innovationsfähigkeit Älterer zu erhalten, zu entwickeln und zu nutzen ?

<sup>2</sup> vgl. Frage 6, Punkt 1

Wie gelingt es, gesellschaftliches Engagement Älterer im kommunalpolitischen Alltag attraktiv zu machen und als für die Gesellschaft unverzichtbar zu begreifen ?

### 4.3.1. Anforderungen an die kommunalpolitischen Entscheidungsträger

Mit einem Beispiel, wie Kommunalpolitik es verstanden hat, Engagement Älterer zu unterstützen und gleichzeitig in die Gestaltung regionaler Projekte aktiv einzubinden, soll aufgezeigt werden, welche besonderen Anforderungen insbesondere an die Entscheidungsträger auf kommunaler Ebene gestellt werden müssen:

Der Oberbürgermeister der Stadt B. wurde im Herbst 1999 über den geplanten Beginn des Projektes TAURIS in seiner Stadt informiert. Er wollte das Projekt langfristig für seine Stadt tragfähig absichern und erkannte die Chance, hier aktive Vereins- und Engagementsförderung betreiben zu können. Daher erklärte er sich bereit, für alle Teilnehmer der Stadt B., die sich in einem Projekt bei Vereinen, Kirchen oder Verwaltungen der Stadt aktiv einbringen, die so genannte Trägerbeteiligung aus der Stadtkasse zu finanzieren. Erreicht hat er damit, dass zum einen die Träger sich ausschließlich um die Gewinnung von Projektteilnehmern und um die inhaltliche Ausgestaltung der Projekte kümmern müssen, zum anderen aber auch, dass kommunalpolitisch – bei Verwaltung angeschlossenen Eigenbetrieben und Stadträten – eine sichtbare Unterstützung und damit Aufwertung des Projektes erfolgt.

Der Oberbürgermeister selbst lud alle Vereine und Einrichtungen der Stadt zur Auftaktveranstaltung ins Rathaus ein und machte seine Intentionen deutlich.

Heute existiert im Rathaus ein Ansprechpartner für Teilnehmer und Träger, der die TAURIS-Koordinierungsstelle bei der Tätigkeit unterstützt, die Stadt B. wurde bereits in mehreren Presseterminen für ihr Engagement bei der Nutzung des Potenzials älterer Erwerbsloser gewürdigt. Damit entsteht gleichzeitig der Effekt des Bekanntmachens der unterschiedlichsten, oft kleinsten aber sehr kreativen Projekte weit über die Stadtgrenzen hinaus. Dies wiederum trägt zu einer enormen Aufwertung der Tätigkeiten und zu einer (indirekten) Würdigung der Teilnehmer und deren Engagements bei.

Aus dieser Darstellung lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen, wie dazu beigetragen werden kann, dass Erfahrungen und Innovationsfähigkeit älterer, erwerbsloser Menschen für gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Entwicklungsprozesse dauerhaft erhalten, entwickelt und genutzt werden können:

- Kommunalpolitik muss das Engagement als Chance für sich selbst und damit für die Erfüllung freiwilliger Aufgaben ansehen und nicht als „Wohltat“ für sozial scheinbar Ausgegrenzte<sup>3</sup>
- Kommunalpolitik muss für die Teilnehmer (und Projektträger) berechenbar sein. Dies geschieht am besten durch ein klares, nach außen gerichtetes Bekenntnis.

<sup>3</sup> dazu folgendes konkrete Beispiel:

Die Gemeinde G. stand nach einer Reihe haushaltsrechtlicher Probleme vor der Entscheidung, unverzüglich massive Sparmaßnahmen umzusetzen. Durch einen „Beauftragten für das Finanzwesen“ wurden der Bürgermeisterin und teilweise auch dem Gemeinderat Entscheidungskompetenzen entzogen, so dass mit einer kompletten Abwicklung sämtlicher freiwilliger Aufgaben zu rechnen war.

Im Zuge der Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen stand auch die Existenz der Gemeindebibliothek auf dem Spiel, da eine Finanzierung aus Gemeindemitteln nicht mehr aufbringbar war.

Durch das Engagement von Herrn W. gelang es, die Bibliothek als Schulbibliothek weiterzuführen und so dem Ort zu erhalten. Herr W. selbst sieht sich nicht als Retter der Bibliothek, aber er findet es interessant, mit Menschen zu arbeiten und gleichzeitig seinen eigenen Bildungshorizont erweitern zu können. Dafür nimmt er sogar einen geringen Fahrweg mit seinem eigenen KFZ in Kauf.

Die Gemeinde hat durch dieses Engagement, und damit durch das aktive Mitwirken eines motivierten älteren Erwerbslosen eine Chance erhalten, ein Stück Kultur- und Bildungsangebot im Ort zu belassen.

Im Übrigen war Herr W. beruflich als Kraftfahrer tätig, hat hier also ein völlig neues Kompetenzfeld für sich erschlossen.

- Kommunalpolitik muss auf die Menschen zugehen, selbst aktiv werden und zur Projektteilnahme anregen.
- Kommunalpolitik muss die Menschen motivieren und ihnen damit die Möglichkeit verschaffen, sich selbst aktiv in den regionalen Entwicklungsprozess einzubringen und das Gefühl zu haben, darin auch wahrgenommen zu werden.
- Kommunalpolitik muss erkennen, dass die Innovationspotenziale Älterer dann effektiv genutzt werden können, wenn ein vollkommen neues Bild vom Begriff „Tätigkeit“ in der Öffentlichkeit publiziert wird.
- Kommunalpolitik muss dazu beitragen, dass das Engagement Älterer im regionalen Konsens, professionell organisiert, ablaufen kann, um Teilnehmer nicht zu verunsichern.<sup>4</sup>

Im weiteren Verlauf der Untersuchungen soll versucht werden, Antwort auf die Frage zu geben:

*Diskussionsthema 4: Wie können Entscheidungsträger der Kommunalpolitik optimale Voraussetzungen für die Nutzung der Erfahrungen und Innovationsfähigkeiten älterer, erwerbsloser Menschen schaffen und was für aktuelle „Hemmschwellen“ müssen dabei überwunden werden?*

#### 4.3.2. Anforderungen an die Projektträger

Auch hier soll, ähnlich wie beim vorherigen Punkt, mit einem aktuellen Beispiel versucht werden, Anforderungen an Projektträger zu skizzieren:

Durch den Eintritt in den Ruhestand und die nicht erfolgte Wiederbesetzung der Stelle wegen finanzieller Engpässe bekam eine Kirchengemeinde in B. kurzfristig Probleme bei der Bewältigung der Tagesaufgaben, insbesondere bei der Sauberhaltung des Kirchengemeindehauses. Die Anregung der TAURIS- Koordinierungsstelle an den zuständigen Pfarrer lautete, doch das besondere kirchliche Engagement der Aussiedler zu nutzen, um die nicht mehr erledigbaren Aufgaben durch eine Gruppe russlanddeutscher älterer Frauen auf diese Art und Weise zu erfüllen. Hintergrund der Anregung war der Versuch, die teilweise sehr isoliert lebenden, tiefgläubigen und sehr gewissenhaft tätigen Aussiedler aktiv in das Gemeindeleben einzubinden und ihnen dadurch neben

---

<sup>4</sup> dazu folgende Begebenheit:

In der regionalen Presse erschien ein Leserbrief, der zum Ausdruck brachte, dass die Teilnahme am Projekt „Ausbeutung“ auf Kosten der sozial Schwächsten sei, da hier für einen Stundenlohn von nur 2,56 DM Arbeiten zu verrichten seien, die noch dazu durch Wirtschaftsunternehmen realisierbar wären. Die betreffende Kommune wolle sich auf diese Art und Weise Geld sparen.

Unmittelbar darauf gab es mehrere Anrufe verunsicherter Teilnehmer in der Koordinierungsstelle, deren Bedenken alle in die Richtung gingen, bei der Projektteilnahme „doch etwas falsch gemacht“ zu haben. Unter anderem war zu hören: „Aus der Presse habe ich erfahren, dass im Projekt ja gar nicht mein Engagement gefragt ist, sondern ich nur benutzt werde, ich möchte dann doch lieber meine Tätigkeit bei TAURIS beenden.“

der Tätigkeit auch eine bessere soziale Anbindung, inklusive der besseren Nutzung der deutschen Sprache zu ermöglichen. Dieses Lernen im Tätigkeitsprozess sollte sowohl für Projektträger als auch für potentielle Teilnehmer eine Reihe von Vorteilen bringen.

Der Projektträger lehnte leider dieses Ansinnen zunächst ab, da er die Tätigkeiten nur aus der Sicht der zu erledigenden Aufgaben wahrnahm, den aktiven Gestaltungsprozess der Integration der russlanddeutschen Aussiedler jedoch vollkommen hintenanstellte.

Aus dieser kurzen Begebenheit lassen sich eine Reihe von Anforderungen an Projektträger ableiten, die sicherlich noch tiefergründiger untersucht werden müssen:

- Projektträger müssen in erster Linie erkennen, dass es bei älteren Langzeitarbeitslosen (oder Sozialhilfeempfängern) neue Formen der Tätigkeit gibt, die nicht mit den bisherigen Begriffen der Arbeit zu vergleichen sind.
- Projektträger müssen erkennen, dass insbesondere passgenaue individuelle Angebote den älteren Menschen die Gestaltung von Übergangsprozessen in neue Arbeits- und Lebenssituationen ermöglichen und dass es dabei nicht vordergründig auf die Art der Tätigkeit, sondern auf die individuelle Zugeschnittenheit der Tätigkeit ankommt.
- Projektträger sollten wissen, dass eine bedeutende Variable für das gesundheitliche Wohlbefinden von Erwerbstätigen wie Erwerbslosen die wahrgenommene soziale Unterstützung des Einzelnen ist und dass damit neben der Ausführung einer reinen Tätigkeit vor allem die Integration in eine Gruppe/ einen Verein/ eine Kirchgemeinde sehr stark zur Entwicklung und Stärkung von Bürgerengagement beitragen kann.
- Projektträger sollten erkennen, dass aktives Zugehen auf potentielle Teilnehmer wesentlich größere Gewähr für nachhaltigen Projekterfolg bietet, da sich der Einzelne dadurch selbst aufgewertet fühlt und nicht das Gefühl hat, sich anbieten zu müssen.
- Projektträger sollten stets mehrere verschiedene Projekte anbieten, da gerade das dem Projektteilnehmer freigestellte Ausschuchen des individuell geeigneten Projektes Garant des Erfolges sein dürfte.
- Projektträger müssen Sorge dafür tragen, dass Projektteilnehmer aktiv in das Gruppenleben des Projektträgers einbezogen werden und sich nicht als „fünftes Rad am Wagen“ vorkommen
- Projektträger müssen lernen, zwischen „Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik“ bzw. Sozialhilfemaßnahmen und dem qualifizierten Engagement Älterer zu unterscheiden.

Insbesondere zu letztgenanntem Punkt ist zu beobachten, dass bei vielen Projektträgern das freiwillige, selbstbestimmte Engagement mit den wesentlichen Hintergründen

- ⇒ einem bestimmten Projektgedanken zu dienen
- ⇒ für sich selbst etwas Sinnvolles zu tun
- ⇒ im Prozess des Tätigseins etwas Neues zu entdecken und zu lernen

überhaupt noch nicht „hoffähig“ ist. Vielfach wird angenommen, die Projektteilnehmer werden von irgendwoher geschickt, wollen (oder müssen) eine Projektlaufzeit absolvieren.

*Diskussionsthema 5: Wie kann es gelingen, dass das aktive, sich selbst Anbieten älterer erwerbsloser Menschen als herausragende individuelle Eigenschaft angesehen wird und nicht als ein „sich anbietern“ bzw. „sich aufdrängeln“ verstanden wird?*

### 4.3.3. Anforderungen an die Mitbürger

Ein wesentlicher Einfluss auf das gesellschaftliche Engagement Älterer und damit auf die mögliche Nutzung des Erfahrungs- und Innovationspotenzials älterer, erwerbsloser Menschen wird durch das soziale Umfeld am Wohnort ausgeübt. Auch hier soll anhand zweier kurzer Beispiele die Problematik veranschaulicht werden:

#### Beispiel 1:

In der Gemeinde D. hatte sich ein älteres Ehepaar – beide längere Zeit arbeitslos – zur Mitwirkung an einem Projekt des örtlichen Sportvereins bereit erklärt. Nur wenige Tage nach Beginn des Projektes erschienen beide in der Koordinierungsstelle und informierten darüber, dass sie doch wieder aufhören wollen, da „die Leute im Ort schon über uns lachen“.

Es gelang den Mitarbeitern der Koordinierungsstelle trotz aller Überzeugungsarbeit nicht mehr, diese Personen für die Mitwirkung in diesem oder einem anderen Projekt zu gewinnen.

#### Beispiel 2:

Eine Projektteilnehmerin aus O. lebte in schwierigen familiären Verhältnissen, da sie selbst bereits Sozialhilfe bezog und massive Probleme mit ihrem Lebenspartner hatte. Bedingt durch diese Verhältnisse sah sie sich veranlasst, sehr kurzfristig in ein Frauenschutzhaus zu ziehen und das ursprünglich begonnene Projekt in einer Kinderinstitution wegen der nun für sie nicht mehr zu überwindenden örtlichen Entfernungen abzubrechen.

Eine Mitarbeiterin des Frauenschutzhauses suchte daraufhin die TAURIS-Koordinierungsstelle auf und informierte – unter Entbindung von der Schweigepflicht – zur Gesamtproblematik. Sie bat die Mitarbeiterinnen der Koordinierungsstelle eindringlich doch zu versuchen, Frau C. ein anderes Projekt in der Stadt K. anzubieten, damit sie sich wieder integriert und gebraucht fühlt.

Dies gelang und Frau C. erhielt beim Projektträger und im Frauenschutzhaus durch ihr Engagement die Anerkennung, die ihr im privaten Bereich versagt geblieben ist. Sie lernte darüber hinaus, die ihr eigenen und sie stärkenden Kompetenzen, nämlich Zuverlässigkeit, Ordnung und Ehrlichkeit, im Projekt einzubringen und für sich selbst eine sinnvolle Alternative zur Tatenlosigkeit im Frauenschutzhaus zu sehen.

Daraus ergeben sich für die Mitbürger vor allem folgende zu diskutierende „Anforderungen“:

*Diskussionsthema 6: Wie kann es erreicht werden, dass aktives Engagement Älterer öffentlich positiv diskutiert und anerkannt wird?*

*Welche besondere Rolle spielt dabei die Presse?*

#### **4.3.4. Anforderungen an das private Umfeld des Projektteilnehmers**

Entscheidende Bedeutung für ein sich Wohlfühlen im Projekt und damit für einen „Lernerfolg“ und die Herausbildung neuer Persönlichkeitskompetenzen ist die positive Anerkennung des Engagements durch die Familie und das private Umfeld des Projektteilnehmers:

- Familienangehörige sollten die Teilnahme am Projekt als Chance zur aktiven und selbstbestimmten Gestaltung eines konkreten Lebensabschnittes sehen.
- Familienangehörige sollten von vornherein in die zu erledigenden Projektinhalte eingebunden werden, damit sie eine konkrete Vorstellung von der – nun anderen – Tätigkeit ihres Partners erhalten.
- Familienangehörige sind wichtige Multiplikatoren. Sie können genutzt werden, um Gründe für das persönliche Engagement weiterzutragen und damit zu einer insgesamt „positiven Grundstimmung“ im Umfeld des Projektteilnehmers beitragen; sie können aber auch das Engagement ablehnen und als „sinnlos“ empfinden und damit den Projektteilnehmer an der Richtigkeit seiner Entscheidung zweifeln lassen.
- Insbesondere kann Familie dazu dienen, sich über Projektinhalte auszutauschen, damit beim Partner Horizonte zu erweitern und so auch im Prozess des familiären Zusammenlebens „weiterzulernen“, da oftmals die heutige Projektstätigkeit nichts mit der bisherigen beruflichen Tätigkeit zu tun hat.
- Familie kann auch Keimzelle für neue Projektideen bzw. Anregung für das eigene Engagement sein, da insbesondere in häuslichen Diskussionen eine Vielzahl von erforderlichen Problemlösungen der Gesellschaft diskutiert werden.
- Familie dient auch zur Verbreitung des Wertschöpfungsgedankens und damit zum

Erhalt in ehrenamtlichen Engagement geschaffener Einrichtungen,<sup>5</sup> und führt damit auch zu einem Lernprozess bei ganz anderen Zielgruppen.

#### 4.4. Anforderungen an die teilnehmenden Bürger

Lernen begleitet jeden Bürger von Kindheit an. In jeder Lebenssituation werden Informationen und Eindrücke aufgenommen und mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft. Dies geschieht für den Einzelnen nicht immer bewusst.

Durch die Mitwirkung im Projekt TAURIS sollen bei den teilnehmenden Bürgern individuelle Lernformen im sozialen Umfeld wieder aktiviert werden. Dies sind insbesondere:

- ⇒ Entfaltung (außer)beruflicher Handlungskompetenz
- ⇒ Selbstorganisationsfähigkeit
- ⇒ Selbstlernfähigkeit
- ⇒ Selbstwirksamkeit
- ⇒ Selbstbewusstsein

Besonders bei älteren Langzeitarbeitslosen entwickelt sich dieses Lernen sehr unterschiedlich, da oftmals geringe Lernerfahrungen vorhanden sind und wenig Vertrauen in die eigene Lern- und Leistungsfähigkeit besteht. Vor allem wird unter „Lernen“ oft schulisches Lernen vermutet, was von vornherein „abschreckend“ und damit demotivierend wirkt.

Insofern sind konkrete Anforderungen an die Teilnehmer der Projekte nicht definierbar. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind jedoch:

- ⇒ Freiwilligkeit der Teilnahme; und damit von vornherein der - oftmals nicht wissentlich - zum Ausdruck gebrachte Wille, die Projektanforderungen zu bewältigen
- ⇒ Heraussuchen des „Wunschprojektes“; und damit von vornherein die bewusste Suche nach der praktischen Umsetzung eigener Stärken
- ⇒ Projekte am eigenen Wohnort; und damit die innere Motivation, im Ort „angesehen“ zu sein

---

<sup>5</sup> dazu folgende Begebenheit: Herr K., 61 Jahre, nimmt in seinem Heimatort an einem Projekt teil, bei dem er u.a. Kinderspielplätze von Unrat beseitigt und zerstörtes Spielzeug repariert. Sein Enkel (14 Jahre) ist reger Benutzer des Spielplatzes, allerdings nicht als „Spielkind“ sondern als rauchender Teenager. Eines Tages berichtete Herr K. der Koordinierungsstelle, dass nunmehr sein Enkel dafür sorgt, dass nicht die ganzen Kippen und Glasscherben der vorabendlichen Feten der Jugendlichen am nächsten Morgen auf dem Spielplatz zu finden sind, da ja schließlich „sein Opa“ den Platz saubermachen müsse. Hier hat allein durch den Bericht in der Familie beim Enkel ein Wertewandel stattgefunden.

⇒ „Kleinstprojekte“; und damit von vornherein die Notwendigkeit eigenständigen Handelns

Die Erfahrungen der Umsetzung von mittlerweile mehr als 800 verschiedenen Projekten zeigen, dass die Lernkompetenzen der Teilnehmer - auch ohne Hilfe Dritter - durch die praktische Herausforderung beachtlich ausgeprägt sind. Nach einem Prozess der anfänglichen Unsicherheit werden eigene Strategien zur Umsetzung der gestellten Aufgaben entwickelt, erprobt, korrigiert und letztlich umgesetzt.

Die direkte Anleitung ist daher oftmals gar nicht mehr vordergründig erforderlich, vielmehr scheint einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren das „Alleinlassen“ des Teilnehmers mit der Aufgabe - und damit das Vertrauen des Projektträgers in die Fähigkeiten des Teilnehmers zu sein.

Weiterführende Untersuchungen an dieser Stelle könnten nützlich sein.

## 5. Ergebnisse im zweiten Projektjahr

In der zweiten Phase des Projektes bis Herbst 2003 wurden die bisher befragten Personen der Projekte weiter begleitet und die Aussagen des Zwischenberichtes präzisiert und vervollständigt. Damit sollte auch eine größere Datenbelastbarkeit der im Zwischenbericht oftmals noch dargestellten Einzelfälle erreicht werden.

Insbesondere der Feststellung von Veränderungsprozessen der einzelnen Projektteilnehmer während der Tätigkeit und ggfls. nach dem Ausscheiden aus einem TAURIS- Projekt und einer entsprechenden Ursachenforschung wurde breiter Raum gewidmet.

Darüber hinaus wurden anhand weiterer ausführlicher Gespräche zusätzliche Informationen zur eingangs gestellten Frage <sup>6</sup> nach den Konsequenzen für die Organisation von Lerngelegenheiten auf dem so genannten „Marktplatz der Möglichkeiten“ zusammengetragen. Dabei konnte im Suchprozess ein Anforderungsprofil an die „Unterstützer“ <sup>7</sup> in den Koordinierungsstellen entwickelt werden.

Im Vordergrund standen vor allem aber die Suche nach einer Antwort auf die Frage nach den zu schaffenden Voraussetzungen für die Realisierung von Integrationsprozessen in neue Formen der Tätigkeit <sup>8</sup> sowie Ausführungen zu den im Zwischenbericht dargestellten Diskussionsthemen.

Abschließend werden Anregungen gegeben, wie und unter welchen Bedingungen einzelne Gestaltungsprojekte auf andere Regionen übertragen werden könnten und welche besondere Rolle arbeitsmarktpolitische Dienstleister in diesem Prozess spielen können.<sup>9</sup> Allerdings kann hier nur auf die Situation in den neuen Bundesländern eingegangen werden.

Letztendlich wurden in einer kritischen und weiterführenden Betrachtung Vorstellungen entwickelt, welche weiteren Untersuchungen im Anschluss an das Projekt angestrebt werden müssen, um ein neues Verständnis zum selbstbestimmten, selbst organisierten Lernen zu wecken. Dabei wird auch auf die (zu erwartenden) Probleme bei der Umsetzung dieser Ideen eingegangen.

---

<sup>6</sup> vgl. Frage 2, Punkt 1      Welche Konsequenzen für die Organisation von Lerngelegenheiten und Personalarbeit ergeben sich aus dem Zusammenhang von berufsbiographischer Entwicklung und der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen der Projektteilnehmer ?

<sup>7</sup> vgl. dazu Ausführungen unter Punkt 4.1.3.

<sup>8</sup> vgl. Frage 3, Punkt 1      Wie können die Arbeits- und Organisationsstrukturen bzw. das Managementkonzept von Dienstleistern beschaffen sein, damit in der Region eine Schnittstelle zwischen geförderttem Arbeitsmarkt, regionaler Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gemeinwesen bedient wird, die die Kreativitätsentfaltung Älterer fördert und auch Lernprozesse bei Kooperationspartnern auslöst ?

<sup>9</sup> vgl. Frage 5, Punkt 1      Wo liegen die besonderen Bedingungen, Möglichkeiten und Potentiale von regionalen arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern, um die Innovationsfähigkeit Älterer zu erhalten, zu entwickeln und zu nutzen ?

Somit konnten schließlich im Suchprozess

- ⇒ Leitbilder für die Politik
- ⇒ Leitbilder für die Gestaltung von Übergangsmärkten sowie
- ⇒ Leitbilder zur „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Wertewandel)

entwickelt werden, die Lernen im sozialen Umfeld als Grundvoraussetzung der sozialen Integration sowie der individuellen Kompetenzentwicklung befördern helfen.

### 5.1. Arbeit an den im Zwischenbericht aufgeworfenen Diskussionsthemen

Im Zwischenbericht wurden folgende, hier nochmals zusammengefassten Diskussionsthemen als Schwerpunkte für die Projektstätigkeit im 2. Projektjahr benannt:

- Diskussionsthema 1: Wäre es für einen Vergleich der Gestaltungsprojekte und für zu gewinnende Erkenntnisse nicht sinnvoller, zentral einen Gesprächsleitfaden vorzugeben, um die relevanten Fragestellungen auch tatsächlich zu erfassen?
- Diskussionsthema 2: Gibt es Unterschiede im Engagement der Teilnehmer, vor allem hinsichtlich ihrer „beruflichen Vorgeschichte“ und Ihrer „Persönlichkeitsqualitäten“ zwischen städtischem Ballungsgebiet und ländlich geprägtem Raum?
- Diskussionsthema 3: Was versetzt regionale Beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Dienstleistungsunternehmen besonders, und damit besser als andere, in die Lage, Gestaltungsprojekte für Übergänge in neue Formen von Arbeit - und damit Personaldienstleistungen - so umzusetzen, dass dem Einzelnen zumindest die individuelle Chance auf dauerhafte gesellschaftlich-soziale Integration vermittelt werden kann?
- Diskussionsthema 4: Wie können Entscheidungsträger der Kommunalpolitik optimale Voraussetzungen für die Nutzung der Erfahrungen und Innovationsfähigkeiten älterer, erwerbsloser Menschen schaffen und was für aktuelle „Hemmschwellen“ müssen dabei überwunden werden ?
- Diskussionsthema 5: Wie kann es gelingen, dass das aktive sich selbst Anbieten älterer erwerbsloser Menschen als herausragende individuelle Eigenschaft angesehen wird und nicht als ein „sich anbietern“ bzw. „sich aufdrängeln“ verstanden wird?

Diskussionsthema 6:       Wie kann es erreicht werden, dass aktives Engagement Älterer öffentlich positiv diskutiert und anerkannt wird?  
Welche besondere Rolle spielt dabei die Presse?

In Workshops und durch intensive Diskussion mit den Projektteilnehmern konnten die nachfolgenden Lösungsansätze zu den einzelnen Diskussionsthemen entwickelt werden:

### 5.1.1. Diskussionsthema 1 – zentraler Gesprächsleitfaden

Ein Schwerpunkt zu Beginn der Bearbeitung der Gestaltungsprojekte war die fehlende Vorgabe eines Interviewleitfadens zur Kompetenzerfassung. Es herrschte die Auffassung, dass es sinnvoll sein könnte, zur besseren Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse einen innerhalb der drei Gestaltungsprojekte <sup>10</sup> abgestimmten Gesprächsleitfaden zur Kompetenzerhebung zu erarbeiten.

In der ex post Betrachtung stellt sich nunmehr jedoch heraus, dass gerade die Unterschiedlichkeit der Herangehensweisen und die sich daraus dennoch im Ergebnis ergebende relative Einheitlichkeit der Aussagen für das Projekt besonderen Wert besitzen. Wesentlich erschien jedoch, bestimmte Begrifflichkeiten miteinander abzustimmen, um jeweils „das Gleiche zu sagen und auch das Gleiche zu meinen“.

Insbesondere waren folgende Definitionen erforderlich:

- **Tätigkeit** – hier konnte keine einheitliche Definition entwickelt werden
- **Kompetenzen** sind Fähigkeiten und Willenspotenziale, die angesichts ungewöhnlicher Herausforderungen entsprechend ungewöhnliches Handeln erforderlich machen (Umgang mit Zielkonflikten)
  - sozial- kommunikative Kompetenzen
  - Aktivitäts- und Handlungskompetenzen
  - Lernkompetenzen
  - Fach- und Methodenkompetenzen
  - personelle Kompetenzen
- **Lernen** ist alle direkte und indirekte Wissensaneignung während des gesamten Lebens, die der Verbesserung von fachlichen Qualifikationen und persönlichen Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt.

<sup>10</sup> innerhalb des Gesamtprojektes „Erhaltung, Entwicklung und Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer – Unterstützungsstrukturen für Übergänge zwischen klassischer Erwerbsarbeit und neuen Formen von Arbeit für Ältere“ sind 3 Gestaltungsprojekte integriert; die Projektpartner sind:

Gestaltungsprojekt 1:       Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V.

Gestaltungsprojekt 2:       DSA - Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH in Dresden

Gestaltungsprojekt 3:       Förderverein für Soziokultur und Beschäftigung e.V. in Eisleben

### 5.1.2. Diskussionsthema 2 – territoriale Unterschiede

Aufgrund der Hochwassersituation in Sachsen konnte dieser geplante Untersuchungsschritt nicht realisiert werden, da geplante Projekte in der Region Weißeritzkreis/Sächsische Schweiz nicht durchgängig für die Untersuchung zur Verfügung standen.

### 5.1.3. Diskussionsthema 3 – besondere Rolle arbeitsmarktpolitischer Dienstleister

Übergänge in neue Formen von Arbeit gelingen nicht im Selbstlauf. Gerade bei Älteren und ggfls. schon längere Zeit Arbeitslosen ist ein „Unterstützer“ unabdingbar erforderlich. Oftmals nehmen arbeitsmarktpolitische Dienstleister diese Unterstützerrolle wahr.

Im Gestaltungsprojekt konnten die Anforderungen an einen Unterstützer insbesondere an der Tätigkeit in der TAURIS- Koordinierungsstelle Kamenz beobachtet und abgeleitet werden.

Es werden folgende Kernkompetenzen eines Unterstützers als zwingend erforderlich erachtet:

#### ⇒ **Sach- und Systemkompetenz**

- Unterstützer muss an den Kompetenzen des Einzelnen ansetzen, nicht an den Defiziten <sup>11</sup>
- Unterstützer muss Begriffe wie „Tätigkeit“ und „Lernen“ im Kontext von „Nutzen von Lebenserfahrungen“ vermitteln
- Unterstützer muss Kenntnis vom regionalen Geschehen haben, insbesondere die Vielfalt der Tätigkeitsangebote überschauen insbesondere die Vielfalt der Tätigkeitsangebote überschauen und inhaltlich bewerten können <sup>12</sup>

<sup>11</sup> Die Werbung für die Umsetzung des TAURIS-Projektes erfolgt in nicht unerheblichem Maß durch Zeitungsinserate, in denen auf derzeitig freie TAURIS-Stellen hingewiesen wird. Durch den Abdruck einer Telefonnummer sind interessierte Mitbürger in der Lage, in der Koordinierungsstelle näheres zu den angebotenen Stellen zu erfahren.

Aufgabe der Mitarbeiterinnen der TAURIS-Koordinierungsstelle - die die Rolle des Unterstützers einnehmen - ist es nun, den Anrufern aus der Vielzahl der angebotenen Stellen eine geeignete anzubieten. Um dies zu erreichen, beginnt jedes Telefonat seitens der Mitarbeiterinnen der Koordinierungsstelle mit der Frage „Was möchten Sie denn gerne tun?“. Die dabei oftmals ausgelöste Verwunderung, sich etwas aussuchen zu können, (Wo wird man denn heute noch gefragt, was man gerne tun möchte ?) lässt es schließlich zu, sich nach den Stärken, Interessen, Kompetenzen und Fähigkeiten des Anrufers zu erkundigen. Durch diesen Projekteinstieg kann gewährleistet werden, dass fast jeder Teilnehmer ein für ihn besonders geeignetes Projekt findet, in dem er sich auch ein Stück „zu Hause“ fühlt.

<sup>12</sup> Gerade aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, dass der Unterstützer umfangreiche „Vor-Ort-Kenntnisse“ hat, d.h. genau weiß, wovon er spricht. Für die Umsetzung des TAURIS-Projektes wurden deshalb neben den Unterstützern in der Koordinierungsstelle so genannte „Regionalbeauftragte“ eingestellt, die

- Unterstützer muss ein Mindestmaß an (gesetzlichen) Rahmenbedingungen kennen <sup>13</sup>

⇒ **Methoden und Verfahrenskompetenz**

- Unterstützer muss die „zwei- Personen- Psychologie“ beherrschen, nicht Helfer, sondern Partner sein
- Unterstützer muss „Startimpulse“ als Zielstellung vermitteln können <sup>14</sup>
- Unterstützer muss sich freimachen vom Klischee des „Nothelfers“ hin zum Moderator und Motivator <sup>15</sup>
- Unterstützer muss in der Lage sein, seinen Gesprächspartner „zu öffnen“, um ihn damit „aktiv“ zu machen
- Unterstützer muss Methoden der Gesprächsführung (Dialog, offene Fragen, zuhören können) beherrschen
- Unterstützer muss ein Mindestmaß an Konfliktmanagement- Erfahrung besitzen, daher sollten für sie Formen der Supervision angeboten werden

---

jedes neu zu startende Projekt vor Ort besichtigen und damit einen engen Kontakt zum Projektträger aufbauen und den Inhalt des Projektes genauestens kennen. Damit können von vornherein frustrierende Fehlbesetzungen (Überforderung, Unterforderung, kein „persönlicher Draht“) vermieden werden.

<sup>13</sup> Insbesondere die Anrechnung der gezahlten Aufwandsentschädigung auf die Zahlung des tabellierten Wohngeldes war in der Anfangsphase des TAURIS- Projektes ein Problem. Nun hätten die Mitarbeiterinnen der Koordinierungsstelle sich auf den Standpunkt zurückziehen können, `solche Anrechnungsfragen sind nicht unser Thema, also werden wir die Teilnehmer auf diesbezügliche Fragen nicht aufmerksam machen.` Es hat sich aber herausgestellt, dass allein der Hinweis, dass es ggfls. zu Anrechnungen kommen könnte, den Teilnehmern ausgereicht hat, sich selbst um weitere Schritte zu kümmern und trotzdem am Projekt mitzuwirken. Die Teilnehmer haben also mit diesem Hinweis eine Anregung zum eigenständigen In- Gang- Setzen eines persönlichen Lernprozesses erhalten. Andererseits sind zahlreiche Teilnehmer „abgesprungen“, weil sie eben im Vorfeld von möglichen Problemen nichts erfahren hatten und mit der vollzogenen Anrechnung anschließend bitter enttäuscht wurden.

<sup>14</sup> Vielfach herrscht bei potentiellen Teilnehmern große Unsicherheit vor, ob es richtig ist, am Projekt mitzuwirken und ob man die Aufgabe überhaupt bewältigen kann. Eine Aufgabe der Mitarbeiterinnen in der Koordinierungsstelle ist es, diesen Menschen darzulegen, dass sie es doch zunächst einfach einmal probieren sollten, da es ja jederzeit möglich ist, das Ganze unproblematisch zu beenden. Oftmals werden dann anonymisierte Beispiele anderer Projektteilnehmer als „Startimpuls“ vorgestellt, die ebensolche Anfangsbedenken hatten und nunmehr bereits längere Zeit erfolgreich mitwirken.

<sup>15</sup> Mit der Unterstützung des qualifizierten Engagements Älterer verbunden ist zwingend ein Paradigmenwechsel. Alle bisherigen Formen staatlicher Unterstützung - in Form arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen - dienten von ihrem theoretischen Hintergrund her als Überbrückungshilfe in einer Notsituation, im Allgemeinen zur Überwindung oder Unterbrechung der Arbeitslosigkeit. Die neue Form der Unterstützung besteht darin, dem Einzelnen anzubieten, ihn auf dem Weg zum selbstbestimmten Leben und Lernen ein Stück zu begleiten und ihm dabei auf Wunsch beratend zur Seite zu stehen.

### ⇒ soziale Kompetenz

- Unterstützer muss sich einerseits in seiner fachlichen Kompetenz mit amtlichen Stellen messen lassen, sich andererseits aber in seiner sozialen Kompetenz positiv davon abheben
- Unterstützer muss Parteilichkeit gegenüber seinem Klienten zeigen, er ist keine bewertende Instanz
- Unterstützer muss Respekt und Achtung, Verständnis und Toleranz gegenüber dem Klienten aufbringen
- Aussagen und Handlungen des Unterstützers müssen verbindlichen Charakter haben

### ⇒ personelle Kompetenz

- Unterstützer muss sich der „Meinungsbildner“- Funktion bewusst sein
- Unterstützer sollte möglichst selbst aus dem Klientel der Teilnehmer entstammen und seine eigene Teilnahme als neue Chance für sich selbst erlebt haben
- Unterstützer muss sich ständig als personenorientierter Dienstleister verstehen
- Unterstützer muss in der Lage sein, positive Beispiele zu „verkaufen“
- Unterstützer benötigt Lebenserfahrung, da er auf lebenserfahrene Teilnehmer trifft <sup>16</sup>
- Unterstützer muss in der Lage sein, unmittelbare und spontane Begegnungen zu meistern
- Unterstützer muss in der Lage sein, Feinfühligkeit und Sensibilität für die Situation des anderen aufzubringen (Empathie)
- Unterstützer muss das erforderliche sprachliche Vermögen haben, sich gegenüber unterschiedlichsten Klienten verständlich auszudrücken

---

<sup>16</sup> Ein Großteil der Teilnehmer sucht bei der telefonischen Kontaktaufnahme das ausführliche Gespräch mit den Mitarbeitern der Koordinierungsstelle und berichtet dabei über die kompliziertesten Lebenssituationen. Gerade dann, wenn der Unterstützer am anderen Ende der Leitung vieles davon selbst erlebt hat, sprechen beide die gleiche Sprache, über den „Erfahrungsaustausch“ bildet sich das Interesse an der Mitwirkung an einem Projekt und damit (unbewusst) das qualifizierte Engagement heraus.

#### 5.1.4. Diskussionsthema 4 – (kommunal)politische Akzeptanz

Ein ganz entscheidender Faktor erfolgreichen qualifizierten Engagements Älterer und damit der Schaffung eines lernförderlichen Klimas zur Kompetenzentwicklung ist die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen in der Gesellschaft.

Im Rahmen des Gestaltungsprojektes wurde versucht, anhand ganz konkreter Beispiele thesenartig darzustellen, wie eine Schnittstelle beschaffen sein muss, die die Kreativitätsentfaltung des Einzelnen fördert und Lernprozesse bei den Kooperationspartnern (Projektträger, Dienstleister, öffentliche Verwaltungen, Wirtschaft, Mitbürger) auslöst.<sup>17</sup>

⇒ These 1

**Kreativität entfaltet sich dort, wo der Einzelne vor für ihn neue Herausforderungen gestellt wird. Der dabei stattfindende Lernprozess des Teilnehmers wird von diesem oftmals erst nachträglich als „Lernen“ empfunden.**

Dazu folgendes Beispiel:

Im Rahmen eines TAURIS-Projektes entstand der Gedanke, in K. ehemals benutzte ABM-Werkzeuge, die nicht verschrottet wurden, aber teilweise defekt sind, wieder instand zu setzen. Dazu wurde ein geeigneter Interessent gesucht. Herr R. ( 52 Jahre), von Beruf Landmaschinen- und Traktorenschlosser und arbeitslos begann mit den Tätigkeiten, da er handwerklich geschickt und an eigenständiger Arbeit interessiert war. Schnell ging er jedoch dazu über, das ihm anvertraute Materiallager zu sortieren. Um sich die Arbeit der Ausgabe und Kontrolle zu erleichtern, erbat er vom Projektträger einen einfachen PC, mit dem er sich ein eigenes „Lagerhaltungsprogramm“ erstellte. Da Herr R. keinerlei Vorgaben für seine Tätigkeiten hatte, außer, dass das Ganze funktionieren soll, hat er praktisch im Prozess der Tätigkeit eine Menge hinzugelernt, nämlich zu organisieren, zu systematisieren, ein PC-Programm zu erstellen, mit dem Programm zu arbeiten. Auf die Nachfrage einer Journalistin, was er denn bei seiner Tätigkeit im Lager lernen könnte, antwortete er allerdings spontan: „Lernen kann ich hier gar nichts, aber ich kann mich nützlich machen“. Den Lernprozess selbst hat er also überhaupt nicht als solchen empfunden.

Im Übrigen war diese Entwicklung so interessant, dass die TAURIS-Zentrale das Projekt für ein Feature im Westdeutschen Rundfunk auswählte.

Wegen einer vom Arbeitsamt angebotenen Qualifizierung musste er aus dem Projekt ausscheiden.

---

<sup>17</sup> vgl. auch Ausführungen unter Punkt 4.2. – 4.4.

⇒ **These 2**

**Entscheidungsträger (in Wirtschaft und Verwaltung) haben oftmals den Detailbezug zu den Alltagsproblemen insbesondere zu den Problemen Älterer, verloren und sind daher nicht so gut in der Lage, das vorhandene Erfahrungspotenzial effektiv zum beiderseitigen Nutzen einzusetzen. (Vorbehalte)  
Dienstleister können hier eine vermittelnde Rolle spielen.**

Dazu folgendes Beispiel: <sup>18</sup>

Welche Vorbehalte bei Entscheidungsträgern auftreten können, weil ganz einfach Einzelerfahrungen pauschaliert werden, zeigt der Fall von Frau C.

Nachdem die Koordinierungsstelle für sie in K. ein neues Projekt in einem Kindergarten gefunden hatte, erfolgte ein Gespräch mit der Leiterin der Einrichtung, in dem auch auf die besondere Situation von Frau C. hingewiesen wurde. Nach längerer Debatte äußerte die Leiterin der Kindereinrichtung: "Na ja, wir können ihnen die Frau ja mal abnehmen, sie kann im Keller die Spielsachen reparieren und Ordnung schaffen, oben (im Bereich der Kindergartengruppen) soll sie sich mal lieber nicht sehen lassen." Die Mitarbeiter der Koordinierungsstelle haben trotz dieser massiv negativen Einstellung zu Frau C. gemanagt, dass das Projekt in K. starten kann.

Nach wenigen Wochen suchte Frau C. die Koordinierungsstelle auf und berichtete stolz, dass sie jetzt auch im Gruppenbereich helfen könne. Durch ihr aktives Tun hat sie Vorbehalte abgebaut und Entscheidungsträger davon überzeugen können, dass ihre persönlichen Alltagsprobleme nichts mit ihrem beruflichen Erfahrungspotenzial zu tun haben und dass ihre Tätigkeit zum Nutzen für die Kindereinrichtung und für sie selbst erfolgt. Die Koordinierungsstellenmitarbeiter als Dienstleister haben hier nur vermitteln können, aber ohne Vermittlung, wäre es wohl nie zu diesem Projekt und auch zu diesem Erkenntnisgewinn bei den Entscheidungsträgern gekommen.

⇒ **These 3**

**Nur durch aktives Tun werden eigene Vorbehalte zur Leistungs- und Lernfähigkeit abgebaut. Insbesondere gelingt es durch das aktiv sein selbstempfundene Persönlichkeitsentwertungen abzubauen. Dabei bedarf es allerdings oftmals eines externen „Initiators“.**

Dazu folgendes Beispiel:

Frau P. (58 Jahre) hat über zahlreiche Umschulungs- und AB- Maßnahmen in den Jahren ihrer Arbeitslosigkeit gelernt, recht gut mit dem PC umzugehen und sie interessiert sich auch für zusätzliche Anwendungen.

Durch eine Stelleninformation wurde sie auf das Projekt „Medienwerkstatt“ aufmerksam. Beim Gesprächstermin erfuhr sie, dass es um die Unterstützung der Schüler- Medienwerkstatt in einem Gymnasium geht. Sie wollte sofort davon Abstand nehmen, da sie Sorge hatte, dass ihre Erfahrungen mit dem PC im Vergleich zu den Erfahrungen der Jugendlichen überhaupt nichts wert seien.

Außerdem hatte sie über viele Jahre ein persönliches gesundheitliches Problem, in Folge dessen sie trotz Arbeitswilligkeit und Zuverlässigkeit keinerlei Chancen auf eine Anstellung hatte.

<sup>18</sup> vgl. a. die Erläuterungen unter 4.3.3.; Beispiel 2

Vielmehr erfuhr sie jahrelang massive Persönlichkeitsentwertungen von Außenstehenden, die sie teilweise stark an sich selbst zweifeln ließen. Durch den Schulleiter des Gymnasiums wurde aber die Aufgabe nochmals ganz klar herausgestellt: es geht nicht darum, massive Computerkenntnisse mitzubringen sondern darum, die Jugendlichen bei ihrer Tätigkeit zu unterstützen, ein Stück weit auch zu führen und so im intergenerationellen Lernen gemeinsam erste Medienprojekte zu gestalten. Und dies traute der Direktor Frau P. einfach zu. Frau P. hat es trotz ihrer Vorbehalte versucht. Sie war bereits nach wenigen Wochen im Projekt sehr anerkannt und als sie eines Tages eine neue ABM- Stelle angeboten bekam und die TAURIS- Tätigkeit beenden musste, hinterließ sie eine riesige Lücke. Auch sie selbst hätte am liebsten auf die ABM verzichtet, um im Projekt weiterwirken zu können. Ihre anfänglichen Sorgen und Vorbehalte zum eigenen Können waren der Motivation, etwas Sinnvolles zu tun gewichen, sie war in ihrer gesamten Persönlichkeit deutlich aufgewertet worden.

⇒ **These 4**

**Lernförderliches Klima hängt hauptsächlich von der Akzeptanz des engagierten Älteren im kommunalen Umfeld ab. Lückenbüßerrollen und Konkurrenzsituationen sind für den Lernprozess schädlich.**

Dazu folgende Beispiele:

Herr Dr. I. (63) zog 1999 mit seiner Frau nach B. in ein eigenes Haus. Da seine Frau noch im aktiven Arbeitsprozess stand, suchte er nach einer Beschäftigung, bei der er gebraucht wurde und insbesondere seine sprachlichen Kenntnisse zum Einsatz bringen konnte. Eine Beschäftigung im Sinne eines Arbeitsrechtsverhältnisses war jedoch nirgends zu finanzieren. So wandte er sich an die TAURIS- Koordinierungsstelle mit der Bitte um Unterstützung. Da die Stadt B. im Rahmen städtepartnerschaftlicher Kontakte einen Dolmetscher für die tschechische und polnische Muttersprache benötigte, kam es schnell zum Kontakt.

Aufgrund seines außerordentlichen Engagements und seiner Kompetenz wurde Herr I. nach kurzer Zeit so etwas wie ein „Manager“ der Städtepartnerschaften. Er organisierte eigenständig den grenzüberschreitenden Erfahrungsaustausch zwischen Vereinen, Feuerwehren, Schulklassen und anderen, er lernte die Entscheidungsstrukturen in den Verwaltungen der beteiligten Kommunen kennen und er erfuhr von allen Partnern hohe Wertschätzung. Seine Akzeptanz, nicht nur der Dolmetscher zu sein, beflügelte ihn, stetig weiterzulernen und schließlich weit mehr als seine eigentliche Kernkompetenz, nämlich die Beherrschung der Fremdsprachen, einzubringen.

Ein zweites Beispiel zeigt genau das Gegenteil, nämlich was passiert, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen und der engagierte Ältere sich in die Rolle eines Konkurrenten um einen Arbeitsplatz gedrängt sieht:

Frau K., aktive Leserin der Bibliothek in R. ist seit Jahren im Arbeitsamt arbeitssuchend gemeldet, da sie jedoch an das Amt keinen Leistungsanspruch mehr hat, erhält sie von dort auch keinerlei Vermittlungsvorschläge. Eigene Bemühungen schlugen bisher ebenfalls fehl. Daraufhin las sie in der Zeitung, dass über das Projekt TAURIS Personen gesucht werden, die sich insbesondere im kulturellen Bereich engagieren. Aufgrund ihrer stetigen Besuche in der Bibliothek der Stadt R. kannte sie die Sorgen und Nöte der dort Beschäftigten und bot sich an, in einem Projekt in der Bibliothek mitzuwirken.

Im Zuge der Koordinierung des Projektes war von Anfang an zu merken, dass die Mitarbeiter der Bibliothek, einschließlich der Leiterin, in Frau K. zwar eine willkommene Unterstützung sahen, eigentlich jedoch eher eine Konkurrenz um ihren eigenen Arbeitsplatz. Schließlich hatte Frau K. das Bestreben, nicht nur irgendwo Staub zu wischen, sondern qualifizierte Tätigkeiten, die sie persönlich auch geistig fordern und einen Wissenszuwachs nach sich ziehen, durchzuführen. Beispielsweise wollte sie aktiv an der Ausleihe mitwirken.

Da dies von den fest angestellten Mitarbeiterinnen nicht gewünscht war, wies man ihr in der hintersten Ecke des Objektes einen PC-Arbeitsplatz zu, wo sie Literatur einlesen und entsprechend einordnen sollte. Eine Einbindung in das Arbeiterteam erfolgte eben so wenig wie eine Rückmeldung zu positiven oder negativen Wirkungen ihrer Tätigkeit.

Da sich Frau K. zunehmend der beschriebenen Konkurrenzsituation ausgesetzt fühlte, beendete sie nach kurzer Zeit das Projekt.

⇒ **These 5**

**Eine (positive wie auch kritische) Rückmeldung des „Auftraggebers“ an den engagiert Tätigen verbessert das lernförderliche Klima und erhöht die Kreativitätseinfaltung.**

Dazu folgendes Beispiel:

Die Herren B. und L., beide 61 Jahre alt, waren bis zu Beginn der 90-er Jahre im engeren Führungsstab der LMBV tätig und befassten sich u.a. mit der Erstellung von Zuarbeiten für den Generaldirektor. Im Zuge der Reduzierung der Mitarbeiter wurden sie arbeitslos, wollten diesen Zustand aber nicht ohne weiteres hinnehmen. Aufgrund ihrer vorherigen beruflichen Tätigkeit gelang es ihnen, umfangreiche Literaturbestände zu sichern und für einen von ihnen gegründeten Verein nutzbar zu machen. Bedingt durch die besonderen Anforderungen an Existenzgründer entwickelten sie im Rahmen der Vorbereitung eines TAURIS- Projektes die Idee, eine „Patentschutzfibel“ zu erstellen, in der sämtliche notwendigen Arbeitsschritte und Ansprechpartner bei der Sicherung eines innovativen Produktes im Zuge einer Existenzgründung beschrieben werden sollten.

Das Projekt erhielt einen zusätzlichen Schwierigkeitsgrad, weil es aufgrund der Lage der Stadt L. sowohl sächsische als auch brandenburgische Besonderheiten berücksichtigen musste.

Da es sich bereits von Anfang an als notwendig erwies zu klären, inwieweit nach Erstellung des Broschüreninhaltes auch der Druck finanziert werden kann, wurden verschiedene staatliche Stellen sehr frühzeitig in das Projekt eingebunden. Deren positive Rückmeldung zur Sinnhaftigkeit des Vorhabens löste bei den Projektbeteiligten einen starken Motivationsschub und damit die Bereitschaft zu weiteren Lernprozessen aus. So war es plötzlich nicht nur notwendig, Inhalte des Patentschutzes zu recherchieren, sondern Fragen der Kalkulation von Druckerzeugnissen, mögliche Verteilerschlüssel und Elemente der Gestaltung – auch per Computer – mussten gelernt werden. Nur durch die gesellschaftliche Akzeptanz ihres Engagements wurden so positive Rahmenbedingungen für eine Kreativitätseinfaltung und ein lernförderliches Klima geschaffen.

⇒ **These 6**

**Qualifizierte Betreuung unter den Prämissen**

- **Hilfe zur Selbsthilfe**
- **Ansetzen an den Stärken des Einzelnen**
- **keine Entlassung aus der Eigenverantwortung**
- **Transparenz**

**fordert und fördert den Lernprozess bei allen Beteiligten.**

Dazu folgendes Beispiel:

Im Zuge des Aufbaus der Koordinierungsstelle in K. wurden, wie bereits erwähnt, mehrere Personen angesprochen, inwieweit sie daran mitwirken wollen. Unter anderem erklärte Frau K. ihre Bereitschaft. Nach über 18 Monaten Tätigkeit musste eingeschätzt werden, dass das im Anfangsstadium des Projektes verwendete ACCESS- gestützte Computerprogramm den Anforderungen an die vielfältigen Auswertungs- und Bearbeitungserfordernisse nicht mehr entsprach. Von Seiten der Mitarbeiterin kam an die Geschäftsleitung die Forderung, für ein neues PC- Programm zu sorgen, damit das Tätigkeitsspensum auch weiterhin bewältigt werden kann. Auf meine Frage, was denn das Programm konkret „bringen“ müsse, wurde immer wieder erläutert, was das derzeitige Programm alles nicht kann.

Im Rahmen der Eigenverantwortung für die inhaltliche Gestaltung des Arbeitsplatzes wurde Frau K. gebeten, doch all das zu notieren, was ihrer Auffassung nach durch das verbesserte Programm realisiert werden soll. Damit gelang es ihr, den Prozess ihrer bisherigen Tätigkeit zu reflektieren und selbst Ableitungen für eine zukünftig vereinfachtere Tätigkeit zu entwickeln. Sie befand sich plötzlich in einem Lernprozess, an den sie zu Beginn ihrer Projektstätigkeit nie gedacht hätte.

Die Leitung des Unternehmens musste allerdings in diesem Prozess zwingend dafür sorgen, dass die erforderliche Transparenz zu strategischen Zielen bei Frau K. geschaffen wird, da ansonsten die Gefahr bestanden hätte, dass sie Aussagen zu Programmierfordernissen trifft, welche den heutigen Stand wiedergeben, nicht aber in die Zukunft gerichtet sind. Insofern war auch zu lernen, Projekte vorauszudenken und nicht nur deren Abarbeitung zu realisieren.

### **5.1.5. Diskussionsthema 6 - Diskussion in den Medien**

Die Herausbildung einer positiven Meinung zum Aktivsein älterer Langzeitarbeitsloser und den damit verbundenen Lerneffekten bedarf neben der individuellen Betreuung auch einer positiven Darstellung in den Medien.

Daher wurde im Projekt auch Wert auf eine breite Öffentlichkeitsarbeit gelegt, zahlreiche Presseberichte belegen dies. Auch wurden einzelne Projekte und die darin aktiv gewordenen Menschen – selbstverständlich mit deren Einverständnis – konkret vorgestellt, um damit einen Aha-Effekt bei gleichermaßen Betroffenen, bei Projektträgern und Kommunalpolitikern auszulösen.

Speziell zur Präsentation auf öffentlichen Veranstaltungen, Messen und Ausstellungen wurde ein Messestand konzipiert, der Einzelbeispiele exemplarisch aufzeigt und somit für einen positiven Gesamteindruck wirbt.

Ab Anfang 2003 wurde begonnen, das Engagement der Teilnehmer in der Zeitschrift „aktiv“ vorzustellen und somit einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Neben Vertretern der Kommunen und der öffentlichen Interessenvertreter wird diese Zeitschrift, die zunächst vierteljährlich in einer Auflage von mehreren tausend Stück herausgegeben wird, an alle ehemaligen und derzeitigen aktiven Teilnehmer und an alle Projektträger übersandt.

## 5.2. Erarbeitung von Schlussfolgerungen

Mit Hilfe der Fragestellung

**„Was sind die notwendigen Rahmenbedingungen für Lernen, Engagieren und Partizipieren Älterer im kommunal- und arbeitsmarktpolitischen Bereich ?“**

können die wesentlichsten **Schlussfolgerungen für die Kommunen** wie folgt zusammengefasst werden:

Es ist eine Umstellung des Denkens in der Kommunalpolitik auf die veränderte und sich stetig verändernde Situation zum Anfang des 21. Jahrhunderts erforderlich. Insbesondere sind dabei zu beachten:

- ⇒ echte Vollbeschäftigung ist illusorisch
- ⇒ früheres Ausscheiden aus dem Erwerbsleben führt zu mehr verfügbarem Potenzial aktiver Älterer
- ⇒ demographische Entwicklung und Erhöhung der Lebenserwartung führen in den kommenden Jahren zu deutlich veränderten Anforderungen an die Kommune im Zusammenhang mit der Daseinsvorsorge
- ⇒ Neugestaltung des Verhältnisses von Verwaltung und Bürgern erforderlich
- ⇒ Prinzip des „Förderns und Forderns“ im positiven Sinne für Lernen, Engagieren und Partizipieren Älterer einsetzen
- ⇒ Wissensgesellschaft bedeutet nicht nur Gesellschaft mit Spezialwissen und Recht auf Wissensaneignung im Erwerbsleben; auch die „weichen Faktoren“ des Wissens (lebenslanges Lernen) werden zunehmend wichtiger

Mit Hilfe der Fragestellung

**„Was befähigt arbeitsmarktpolitische Dienstleister insbesondere, Unterstützung bei der Gestaltung von Übergangsprozessen Älterer in neue Formen der Arbeit und zur Förderung qualifizierten Engagements zu gewähren und auf welche Instrumente kann möglicherweise nicht verzichtet werden ?“**

können die wesentlichsten **Schlussfolgerungen hinsichtlich der Organisation** des Lern- und Übergangsprozesses wie folgt zusammengefasst werden:

Arbeitsmarktpolitische Dienstleister – vor allem in den neuen Bundesländern – haben seit 1990 bei der Gestaltung von Übergangsmärkten eine herausragende Rolle gespielt. Aus Gründen des Überlebens im „Kampf um die Köpfe“ und aus ihrer sozialen Verantwortung heraus haben die Dienstleister stets aktiv agiert, anstatt auf Gesetzesänderungen und neue Herausforderungen nur zu reagieren. Gerade dies lässt sie für den Prozess der Gestaltung neuer Übergangsmärkte zur Förderung qualifizierten Engagements Älterer besonders prädestiniert erscheinen.

Insbesondere kann

- ⇒ vorhandenes Erfahrungspotenzial im Umgang mit persönlichen Biographiebrüchen durch „ehemals Betroffene“ (Selbsthilfecharakter) eingebracht werden
- ⇒ die Einbindung der arbeitsmarktpolitischen Dienstleister in gefestigte Vor-Ort-Strukturen, und damit eine genaue Kenntnis der Nachfragesituation, genutzt werden
- ⇒ der arbeitsmarktpolitische Dienstleister als Unterstützer und „Ausweg“ kommunalpolitisch Verantwortlicher gesehen werden
- ⇒ eine behördenferne Struktur eine größere Flexibilität ermöglichen, so dass die Einbindung des Einzelnen – und damit die Lerneffekte – ungleich  
.....höher sind
- ⇒ es ausgenutzt werden, dass arbeitsmarktpolitische Dienstleister Wirtschaftsunternehmen sind, da der Trend zur Wirtschaftlichkeit – auch bei der Ausgestaltung von Übergangsprozessen – zunehmen wird
- ⇒ eine vorhandene Organisationsstruktur genutzt werden, die es ermöglicht, die qualitativ und quantitativ notwendigen Leistungen zu erbringen
- ⇒ bedingt durch die Marktnähe davon ausgegangen werden, dass die arbeitsmarktpolitischen Dienstleister bei der Projektumsetzung aus Eigenantrieb im Prozess ebenfalls lernen

Mit Hilfe der Fragestellung

**„Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um Lernen in einer zukünftigen Arbeits- und Zivilgesellschaft so zu gestalten, dass sich eine flexible „Mischarbeit“ herausbilden kann ?“**

können wesentliche **Schlussfolgerungen für die Rahmenbedingungen der Unterstützungsstrukturen** des Lern- und Übergangsprozesses gezogen werden.

Durch die Flexibilität der Gesellschaft und der Arbeitswelt sind ständig vom Einzelnen Entscheidungen zu fällen, die unter nicht vorhersehbaren Rahmenbedingungen kurzfristig erforderlich werden. Dies bedarf vielfach einer Unterstützung bei der Organisation zwischen Entgrenzung<sup>19</sup> und Rhythmisierung<sup>20</sup> des Einzelnen.

Insbesondere gehören dazu:

- ⇒ Entwicklung individueller Handlungskompetenzen (Gestaltungskompetenz für das eigene Leben)
- ⇒ Aufwertung individueller gesellschaftlicher Arbeit
- ⇒ allgemeine Grundsicherung
- ⇒ gezielte Arbeitsumverteilung

### 5.3. Weiterführende Fragestellungen

Im Rahmen der Projektdurchführung wurde deutlich, dass neben den insbesondere im 2. Projektjahr beantworteten Fragen zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Organisation des Lernprozesses und personellen Voraussetzungen der Unterstützer und der Lernenden weitergehende Fragen zu beantworten sind, die nach Auffassung des Autors im Rahmen des Projektes „Lernen im sozialen Umfeld“ durch „Basisuntersuchungen“ zu einer Antwort zu führen sind.

Vor allem dürften Antworten auf folgende Fragen interessant sein:

- ⇒ **Wie kann die Motivation der (zumeist arbeitslosen) Menschen zum selbst organisierten Lernen gefördert werden ?**
- ⇒ **Welche besonderen Anforderungen werden an das selbst organisierte Lernen in interkulturellen bzw. intergenerationellen Gruppen gestellt ?**

---

<sup>19</sup> Entgrenzung – ich entscheide allein, was ich wann machen will

<sup>20</sup> Rhythmisierung – ich werde „ferngesteuert“, andere entscheiden für mich (Terminplan)

- ⇒ **Wie können Lernangebote außerhalb der klassischen Erwerbstätigkeit von angebotsorientierter auf nachfrageorientierte Ausrichtung umgestellt werden?**
- ⇒ **Welche Rolle spielt dabei die Selbstorganisation der Lernenden?**
- ⇒ **Wie gelingt es noch besser, weit verbreitetes Defizitdenken umzuwandeln in positiv wirkende Stärkenanalyse?**
- ⇒ **Inwieweit kann ein „Lernzertifikat“ einer weiteren beruflichen und persönlichen Entwicklung tatsächlich förderlich sein?**

## 6. Zusammenfassung

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des „Bundesministeriums für Bildung und Forschung“ und im Auftrag der „Arbeitsgemeinschaft für Betriebliche Weiterbildungsforschung“, Bereich „Lernen im sozialen Umfeld“ hatte die DSA Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH in Dresden (DSA GmbH) die Aufgabe, ein Gestaltungsprojekt zur Entwicklung, dem Aufbau und der Umsetzung von Kompetenzentwicklungsprojekten älterer Arbeitsloser aus der Tätigkeit als arbeitsmarktpolitischer Dienstleister zu führen.

Die Koordination, Steuerung und wissenschaftliche Begleitung der insgesamt 3 parallel laufenden Gestaltungsprojekte oblag der „Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e. V.“ (bag arbeit).

Inhaltlich ging es in unserem Teilvorhaben vorrangig darum, aus der Spezifik der DSA GmbH und ihrer regionalen Einbindung am konkreten Fall der Umsetzung des Projektes „TAURIS–Tätigkeiten und Aufgaben: Regionale Initiativen in Sachsen“ Arbeits- und Unterstützungsstrukturen für selbstbestimmtes und selbst organisiertes Lernen abzubilden und damit zur Entwicklung von Sinnkompetenz über Erwerbsarbeit hinaus und zur Bewältigung von Übergangs-, Wechsel- und Krisensituationen einen Beitrag zu leisten.

In einem Zwischenbericht zum 30.09.2002 wurden die grundsätzliche Herangehensweise erläutert, erste Erkenntnisse dargestellt und vor allem weiterführende, in Workshops und Arbeitstreffen mit Experten zu diskutierende Fragen aufgeworfen.

Der nunmehr vorliegende Schlussbericht baut auf diesem Zwischenbericht auf und vervollständigt ihn. Daher wurde die ursprünglich gewählte Gliederung beibehalten und entsprechend ergänzt.

Die Erkenntnisse und Aussagen des Gestaltungsprojektes 2 fließen ein in den Schlussbericht der bag arbeit unter dem Projekttitel **„Erhaltung, Entwicklung und Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer – Unterstützungsstrukturen für Übergänge zwischen klassischer Erwerbsarbeit und neuen Formen der Arbeit für Ältere“**.

Vor allem wird aufgezeigt, welche Voraussetzungen zu schaffen sind, um selbstbestimmtes Lernen im Tätigkeitsprozess anzuregen und zu organisieren. Es wird insbesondere herausgearbeitet, welche Kompetenzen bei den Bürgerinnen und Bürgern vorhanden sind und wie es mit Unterstützung gelingen kann, diese (wieder) zu aktivieren. Gerade der arbeitsmarktpolitische Dienstleister spielt hier eine besondere Rolle. Die an ihn gerichteten Anforderungen werden definiert und beschrieben.

Abschließend sei der Hinweis gestattet, dass es auch für den Projektträger und die mit dem Projekt beschäftigten Mitarbeiter während der Laufzeit des Projektes zu einem erstaunlichen Lernprozess kam.

## Literaturverzeichnis

Bergmann, B.: „Lernen im Prozess der Arbeit“. In: Forschungsbericht, Band 21, 1995

Braun, J.; Abt, H. G.; Bischoff, S.: „Leitfaden für Kommunen zur Information und Beratung über freiwilliges Engagement und Selbsthilfe“. In: ISAB-Berichte Aus Forschung und Praxis, Nr. 68, 2000

Dehnbostel, P.: „Weiterbildung und Personalentwicklung“. In: Dokumentation zum 2. Sächsischen Weiterbildungstag am 23.11.2001 in Leipzig

Hoffmann, H.: „Wenn der arbeitslose Tischler keinen Computerlehrgang machen darf – Entwicklung einer Methodik zur vergleichenden Interpretation von tätigkeitsbezogenen Anforderungen und überfachlichen Kompetenzen im Rahmen einer Erkundungsstudie auf dem zweiten Arbeitsmarkt“. Diplomarbeit vom März 2002

Neufischer, H.: „Wandel zur Wissensgesellschaft muss mit Orientierung zu lebenslangem Lernen einhergehen“. In: ESF & Co., 6. Jahrgang, Ausgabe 04/2002

Neufischer, H.: „Lebenslanges Lernen – Qualitätsziel des ESF in Sachsen“. In: ESF & Co., 6. Jahrgang, Ausgabe 04/2002

Schmitz, M.: „Bürgergesellschaft in programmatischen Aussagen der Parteien!“ In: Arbeitspapier der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., Nr. 105/2003

Schöne, R.: „Ressortübergreifende Führung des Prozesses der Einführung und Ausgestaltung des Konzeptes des lebenslangen Lernens im Bildungssystem des Freistaates Sachsen und zur Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern“. Positionspapier, März 2003

Staemmler, A.: „Was kann der dritte Arbeitsmarkt uns lehren?“. Pilotstudie zur Bildung eines Anforderungs-Kompetenz-Files im Non-Profit-Bereich. Dresden 2002