

**Der Beitrag von Erfahrungen an den Entwicklungsprozessen zur  
Selbständigkeit**

**- dargestellt am Beispiel von Existenzgründerinnen und  
Existenzgründern im Einzelhandel  
in den neuen Bundesländern-**

**Inauguraldissertation**

**Zur Erlangung des akademischen Grades  
des Dr.phil.**

**eingereicht an der  
Philosophischen Fakultät IV (ehemals Fachbereich  
Erziehungswissenschaften)  
der Humboldt-Universität zu Berlin**

**Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin  
Prof.Dr.Dr.h.c. Hans Meyer**

**Dekan der Philosophischen Fakultät IV  
Prof. Dr. Heinz-Elmar Tenorth**

**von  
Veronika Panick  
1999**

**Gutachter(in):**

- 1. Frau Prof. Dr. Wiltrud Gieseke**
- 2. Herr Prof. Dr. Gerhard Zimmer**

## Statt einer Einleitung

Andreas Hergeth \* Frankfurt/Oder, den 28. Dezember 1981

Werte Genossen!

Ich habe beim Einkauf zu Weihnachten im HO-Freizeit und Sportartikel in Frankfurt/Oder einen Vorfall erlebt, der die Einkaufsstimmung nur negativ beeinflusste. Mir geht es nicht darum nur etwas zu kritisieren. Vielleicht bietet sich einmal bei der Programmgestaltung an, die von mir geschilderten Einkaufserlebnisse satirisch zu verarbeiten.

Mit sozialistischem Gruß

Niederschrift über persönlich erlebten Vorfall beim Kauf von Gleitschuhen am 21. 12. 81 im HO-Freizeit Frankfurt/Oder

Mir geht es darum, an Hand dieses Vorfalls darzustellen, wie durch interessenslose Handelstätigkeit negative Bewußtseinsbeeinflussung stattfindet.

Nun konkret:

Seit 14 Tagen wurden die Bürger durch Beschäftigte der Verkaufsstelle HO-Freizeit darüber informiert, daß am 21. 12. 81 Gleitschuhe verkauft werden. Am 21. 12. standen um 14.00 Uhr 100 – 120 Bürger und warteten auf die Öffnung des Geschäftes.

Meine Meinung dazu: - Ist es notwendig, daß für ein solches Handelsobjekt (Preis 12,50) ein solcher konzentrierter Verkauf organisiert wird?

Nach Öffnen stürmten die Bürger in das Geschäft. 70 Bürger gingen bis hinten durch und es bildete sich abermals eine erhebliche Konzentration.

Nach geraumer Zeit wurde ein Container herausgeschoben auf den sich nun die 70 Bürger stürzten.

Es gab Geschrei – Gedränge und ein Wühlen, denn die Gleitschuhe gab es nur in unterschiedlichen Größen.

Reaktion der Verkäuferin:

Platz da – Tür freimachen – jeder nur 1 Paar kaufen

Günstiger wäre es gewesen, wenn die Verkaufskräfte eine Vorsortierung vorgenommen hätten anstatt unqualifizierte und unhöfliche Äußerungen gegenüber den Bürgern zu äußern.

Die Organisation welche hier vorherrschte war ein organisiertes Chaos!

Noch ein weiterer Vorfall:

Es wurden Holzschlitten angeboten. Bürger erkundigten sich ob es nicht auch Glasfiberschlitten gäbe und ob vielleicht welche nach vorn gebracht werden?

Antwort der Verkäuferinnen:

Ja wir haben welche, aber erst müssen diese Holzschlitten verkauft werden, dann bringen wir die anderen nach vorne.

Der Schluß!

Am Ausgang gab es eine Rolle Verpackungspapier wo jeder Bürger sich sein Teil abreisen mußte.

Auf dem Papier stand:

„Frohes Weihnachtsfest und einen guten Einkauf“

aus: Merkel, I.: Wir sind doch nicht die Meckerecke der Nation  
Briefe an das DDR-Fernsehen. Köln. 1998

<b>VORBEMERKUNG</b>	<b>6</b>
<b>ERSTER TEIL</b>	<b>7</b>
<b>EINFÜHRUNG IN DIE UNTERSUCHUNG</b>	<b>7</b>
<b>EINLEITUNG: ERFAHRUNG ALS STRUKTURELLES PRINZIP LEBENSLANGEN LERNENS</b>	<b>7</b>
<b>ERSTES KAPITEL</b>	<b>14</b>
<b>FORSCHUNGSPROGRAMM UND ANLAGE DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>14</b>
<b>1 ENTWICKLUNG DER FRAGESTELLUNG</b>	<b>15</b>
<b>2 ZUM FORSCHUNGSSTAND EMPIRISCHER BEFUNDE ZU ERFAHRUNGSORIENTIERTEN LERNPROZESSEN</b>	<b>16</b>
<b>3 BEGRÜNDUNG UND BESCHREIBUNG DES METHODISCHEN VORGEHENS</b>	<b>27</b>
<b>3.1 DER PERSONENKREIS</b>	<b>27</b>
<b>3.2 ZUR AUSWAHL DES PERSONENKREISES</b>	<b>28</b>
<b>3.3 DER INTERVIEWVERLAUF UND DIE RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>29</b>
<b>3.4 AUFBEREITUNG UND INTERPRETATION DES MATERIALS</b>	<b>31</b>
<b>ZWEITES KAPITEL</b>	<b>33</b>
<b>ZUR THEORETISCHEN GRUNDLEGUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG</b>	<b>33</b>
<b>1 DARSTELLUNG DER ERFAHRUNGSORIENTIERTEN ANSÄTZE UND IHRE RELEVANZ FÜR DIE UNS INTERESSIERENDE FRAGESTELLUNG</b>	<b>33</b>
<b>1.1 DURCH ERFAHRUNGSORIENTIERTES LERNEN DER VERFESTIGUNG VON ERFAHRUNGEN ENTGEGENWIRKEN</b>	<b>34</b>
<b>1.2 DURCH ERFAHRUNGSORIENTIERTES LERNEN IN BILDUNGSPROZESSEN DIE ANREICHERUNG UND AUSWEITUNG VON ERFAHRUNGEN ERMÖGLICHEN</b>	<b>37</b>
<b>1.3 DURCH ERFAHRUNGSORIENTIERTES LERNEN NEUE ERFAHRUNGEN ERWERBEN</b>	<b>40</b>
<b>1.4 DARSTELLUNG DES IM FORSCHUNGSPROZESS BENUTZTEN BEGRIFFES „LERNEN AN ERFAHRUNGEN“</b>	<b>44</b>
<b>ZWEITER TEIL</b>	<b>46</b>
<b>DER BEITRAG VON ERFAHRUNGEN AN DEN ENTWICKLUNGSPROZESSEN ZUR SELBSTÄNDIGKEIT</b>	<b>46</b>
<b>- DARGESTELLT AM BEISPIEL VON EXISTENZGRÜNDERINNEN UND EXISTENZGRÜNDERN IM EINZELHANDEL -</b>	<b>46</b>
<b>ERSTES KAPITEL: DIE RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>46</b>

<b>1</b>	<b>VERÄNDERTE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE, BETRIEBLICHE UND INDIVIDUELLE RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>46</b>
1.1	VOLKSWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	46
1.2	BETRIEBLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	56
1.3	INDIVIDUELLE RAHMENBEDINGUNGEN	60
1.4	DIE NEUEN HANDLUNGSANFORDERUNGEN FÜR EXISTENZGRÜNDE-RINNEN UND EXISTENZGRÜNDER IM EINZELHANDEL	68
<b>ZWEITES KAPITEL: DER BEFRAGTE PERSONENKREIS</b>		<b>74</b>
<b>1</b>	<b>DIE COURAGIERTE WIRTSCHAFTSKAUFFRAU</b>	<b>74</b>
	<i>FRAU A., 39 JAHRE, 2 KINDER, 19 UND 7 JAHRE, VERH.,</i>	<b>74</b>
1.1	<b>INTERPRETATION</b>	81
	<i>'WIE GESAGT, DA HABE ICH MICH DANN DURCHGEKÄMPFT UND DURCHGEBISSEN...'</i>	81
1.2	<b>ERFAHRUNGSDIFFERENZEN</b>	83
	<i>FRAUENSPEZIFISCHE ERFAHRUNGEN IM EKO-WERK, EISENHÜTTENSTADT</i>	83
<b>2</b>	<b>DER BEHUTSAM ABWÄGENDE BETRIEBSDIREKTOR</b>	<b>86</b>
	<i>HERR B., 45 JAHRE, EIN KIND, 17 JAHRE, FÜRSTENWALDE</i>	<b>86</b>
2.1	<b>INTERPRETATION</b>	93
	<i>'ICH HALTE DAS DOCH FÜR VOLKSVERDUMMUNG...'</i>	93
2.2	<b>ERFAHRUNGSDIFFERENZEN</b>	94
	<i>„ODE AN DAS KLOPAPIER“</i>	94
<b>3</b>	<b>DER ZIELSTREBIGE HO-MARKTLEITER</b>	<b>99</b>
	<i>HERR C., VERH., 47 JAHRE, EIN SOHN, 23 JAHRE</i>	<b>99</b>
3.1	<b>INTERPRETATION</b>	105
	<i>"WIR SIND ZWAR EINGEMAUERT, ABER WIR WOLLEN TROTZDEM DAS BESTE GEBEN..."</i>	105
3.2	<b>ERFAHRUNGSDIFFERENZEN</b>	108
	<i>„DAB SICH ETWAS TUT...“</i>	108
<b>4</b>	<b>VOM PARTEITREUEN SEEMANN ZUM INNOVATIVEN UNTERNEHMER</b>	<b>111</b>
	<i>HERR D., 35 JAHRE, VERH., EIN KIND</i>	<b>111</b>
4.1	<b>INTERPRETATION</b>	118
	<i>'ES WAR JA NICHT ALLES SCHLECHT BEI UNS ....'</i>	118
<b>5</b>	<b>DER ENTTÄUSCHTE HO-MARKTLEITER</b>	<b>121</b>
	<i>HERR E.; 57 JAHRE, VERH. DREI KINDER</i>	<b>121</b>
5.1	<b>INTERPRETATION</b>	126
	<i>'ICH HATTE DOCH KEINE ANDERE MÖGLICHKEIT ...'</i>	126
5.2	<b>EXKURS ZU ERFAHRUNGSDIFFERENZEN</b>	128
	<i>KUNST UND KULTUR IN DER DDR</i>	128
<b>6</b>	<b>DER PRIVILEGIERTE LEISTUNGSSPORTLER</b>	<b>131</b>
	<i>HERR F., 24 JAHRE, ALLEINSTEHEND, EIN KIND, 5 JAHRE</i>	<b>131</b>
6.1	<b>INTERPRETATION</b>	138
	<i>"WENN ES EINEM NICHT SCHLECHT GEHT, DANN MACHT MAN SICH KEINE GEDANKEN..."</i>	138
<b>7</b>	<b>DIE GUTGLÄUBIGE HO-FACHVERKÄUFERIN</b>	<b>140</b>
	<i>FRAU G., 41 JAHRE, ALLEINSTEHEND, 3 SÖHNE, 23, 20 UND 18 JAHRE</i>	<b>140</b>
7.1	<b>INTERPRETATION</b>	146
	<i>'ES WAR DIE BLOÙE ANGST UM'S ÜBERLEBEN...'</i>	146
<b>8</b>	<b>DIE SELBSTBEWUBTE GARTENBAUINGENIEURIN</b>	<b>149</b>
	<i>FRAU H., 26 JAHRE, VERH., EIN KIND 4 JAHRE</i>	<b>149</b>

8.1	<b>INTERPRETATION</b>	155
	<i>'MICH HAT NICHT INTERESSIERT, WIE DAS VORHER GEMACHT WURDE... '</i>	155
	<b>DRITTER TEIL</b>	<b>159</b>
	<b>ERGEBNISSE UND SCHLUBFOLGERUNGEN</b>	<b>159</b>
1	<b>DARSTELLUNG DER INTERPRETATIONSERGEBNISSE</b>	<b>159</b>
1.1	<b>DER BEITRAG DER WEITERBILDUNGSANGEBOTE</b>	<b>159</b>
1.2	<b>DREI LERNFORMEN BESTIMMEN DEN LERNPROZEß</b>	<b>163</b>
1.2.1	<i>'Lernen auf eigene Faust` (Lernform I)</i>	<i>163</i>
1.2.2	<i>'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen` (Lernform II)</i>	<i>167</i>
1.2.3	<i>'Lernen durch Berater` (Lernform III)</i>	<i>170</i>
1.3	<b>BEWÄLTIGUNG DER NEUEN SITUATION WIRD DURCH ERFAHRUNGEN BEHINDERT UND GEFÖRDERT</b>	<b>175</b>
1.3.1	<b>BEWÄLTIGUNG DER NEUEN SITUATION WIRD DURCH VERFESTIGUNG ERWORBENER ERFAHRUNGEN BEHINDERT</b>	<b>177</b>
1.3.2	<b>BEWÄLTIGUNG DER NEUEN SITUATION WIRD DURCH DEN ERWERB NEUER ERFAHRUNGEN MÖGLICH</b>	<b>178</b>
1.3.3	<b>BEWÄLTIGUNG DER NEUEN SITUATION FÜHRT ZUR AUSWEITUNG VON ERFAHRUNGEN</b>	<b>180</b>
1.4	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>183</b>
2	<b>SCHLUBFOLGERUNGEN</b>	<b>184</b>
3	<b>OFFENE FRAGESTELLUNGEN</b>	<b>188</b>
4	<b>LITERATURLISTE</b>	<b>189</b>

Wenn die Westdeutschen aus purer Gewohnheit  
noch nicht einmal in der Lage sind,  
sich auf ihre fremden Landsleute einzulassen,  
dann muß man,  
ganz abgesehen von dem menschlichen Erfahrungsverlust,  
auch für ihre wirtschaftliche Anpassungs- und Überlebensfähigkeit  
Schlimmes befürchten.  
Mark Siemons

## Vorbemerkung

Wir haben mit der vorliegenden Arbeit den Versuch unternommen, uns den Erfahrungen der Menschen in den neuen Bundesländern zu nähern. In den Gesprächen ist uns Phantasie, Witz, Optimismus und Zuversicht ebenso begegnet wie Resignation, Enttäuschung und Mutlosigkeit.

Wir haben in dieser Arbeit gelernt, daß die Vielfalt und Komplexität der Erfahrungen, die sich auch im Umgang mit der neuen Situation zeigt, nur schwer zu fassen und in Biographie- und Lernprozessen darzustellen ist. Es ist die je spezifische Art der Verarbeitung von individuellen und gesellschaftlichen Erfahrungen, die die Öffnung für neue Erfahrungen ermöglicht oder Resignation und Apathie zur Folge hat. Wir möchten mit unserer Arbeit Anregungen für die Entwicklung neuer Lernkonzepte für Existenzgründer im Einzelhandel geben, die den einzelnen befähigen, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen kompetent und zuversichtlich begegnen zu können.

Wir lenken den Blick auf Erfahrungsdifferenzen, weil wir davon ausgehen, daß Wahrnehmung und Akzeptanz unterschiedlicher Erfahrungen Voraussetzung dafür ist, um neue Anforderungen kooperativ und phantasievoll bewältigen zu können. Daß die Menschen in den neuen Bundesländern hierzu bereits einen erheblichen Beitrag leisten, kann in dieser Arbeit deutlich nachvollzogen werden.

Wir möchten uns auf diesem Wege bei unseren Gesprächspartnern bedanken, die durch ihre Bereitschaft, sich zu öffnen, das Entstehen dieser Arbeit erst ermöglicht haben.

Erster Teil

Einführung in die Untersuchung

## **Einleitung: Erfahrung als strukturelles Prinzip lebenslangen Lernens**

Die Situation nach der Wende gibt Anlaß über den Beitrag von Erfahrungen als strukturelles Prinzip lebenslangen Lernens nachzudenken. Wir setzen uns mit Existenzgründern im Einzelhandel auseinander und gehen hierbei der Frage nach, wie Erfahrungen nachwirken und wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat. Thomas weist darauf hin, daß sich Existenzgründer in den neuen Bundesländern die Anforderungen überwiegend selbst erschließen mußten: „Der Abstand von der Plan- zur Marktwirtschaft scheint in diesem Feld besonders groß zu sein: Mag man den Vergleich zwischen Ingenieuren, Künstlern und Facharbeitern in den beiden Systemen noch zulassen, eine sozial relevante Gruppe freier Selbständiger hat es in der staatssozialistischen Gesellschaft in der DDR gar nicht gegeben. Der Übergang ins neue Handlungsfeld konnte demzufolge keine Adaption von Rollen oder Verhaltensfolien sein, die Passagen mußten Stück für Stück kreativ erarbeitet werden“ (Thomas, M. 1997, S. 212). Thomas 1997

Wir wenden uns zunächst wesentlichen Aspekten der internationalen Diskussion über lebenslanges Lernen zu und setzen uns dann damit auseinander, ob, bzw. welche Aspekte sich in den Leitlinien der deutschen Bildungspolitik zum „Lebenslangen Lernen“ (Dohmen 1996) wiederfinden. Im Anschluß daran stellen wir unsere Position dar und ordnen unsere Arbeit in die bildungspolitische und erwachsenenpädagogische Diskussion um lebenslanges Lernen ein.

Lebenslanges Lernen wird in der internationalen Diskussion als kulturelles Modernisierungskonzept diskutiert, das neue Anforderungen durch offenes Lernen mit neuen organisatorischen Konzepten beantworten will. Hierbei steht die Öffnung, Aktivierung und Nutzung der vorhandenen Potentiale aller Menschen im Vordergrund.

Wie aus der folgenden Äußerung deutlich wird, geht es nicht um Festschreibung von Bildungsprivilegien, sondern Bildung für alle gesellschaftlichen Gruppen: „Jeder Mensch soll befähigt werden, all seine Möglichkeiten voll auszuschöpfen. ... Somit ist die

vornehmste Aufgabe von Bildung, alle und jeden zu ermutigen, in Übereinstimmung mit Traditionen und Überzeugungen zu handeln und Pluralismus voll zu respektieren, mit Herz und Verstand zur Ebene des Universellen vorzustoßen und damit in gewisser Weise über sich selbst hinauszuwachsen. Die Kommission übertreibt nicht, wenn sie sagt, daß davon das Überleben der Menschheit abhängt. ... Bildung ist der Kern der Persönlichkeitsentwicklung und der Gemeinschaft. Ihre Aufgabe ist es, jeden von uns, ohne Ausnahme, in die Lage zu versetzen, all unsere Talente voll zu entwickeln und unser kreatives Potential, einschließlich der Verantwortung für unser eigenes Leben und der Erreichung unserer persönlichen Ziele, auszuschöpfen“ (Deutsche UNESCO-Kommission 1997, S. 14/15).

Im Bericht der Delors-Kommission wird darauf hingewiesen, daß die Umsetzung lebenslangen Lernens eine bestmögliche Grundbildung für alle voraussetzt. Nach Ansicht der Kommission beruht lebenslanges Lernen auf folgenden vier Säulen:

1. Lernen, um Wissen zu erwerben.
2. Lernen, um zu handeln.
3. Lernen für das Leben.
4. Lernen, zusammen zu leben (vgl. Deutsche UNESCO-Kommission 1997).

Ein Herausgreifen von Einzelaspekten wird hierbei ausdrücklich kritisiert.

Der Delors-Bericht weist darauf hin, daß Bildung ein Allgemeingut ist, das nicht den Kräften des Marktes überlassen werden soll“ (ebd., S. 140). Es wird betont, daß „das Konkurrenzprinzip nicht über das Ausgleichsprinzip zu stellen ist“ (ebd., S. 79). Es geht vielmehr darum, demokratische Lebensformen in die Gesellschaft einzuführen, das Konkurrenzdenken der Individuen zu nutzen, aber auch die Chancengleichheit zu wahren. In der 5. Internationalen Konferenz über Erwachsenenbildung 1997 der UNESCO werden die Thesen des Delors-Berichts übernommen und für die Schwerpunktbildung zukünftiger Arbeit konkretisiert. Es geht hierbei um Inhalte wie zum Beispiel veränderte Arbeitswelten, die Umwelt/Gesundheitsbildung, Differenzen der Lernentwicklung, Lernen für alle, die Intensivierung internationaler Zusammenarbeit und Verbesserung der Qualität und Rahmenbedingungen des Lernens.

Nach Gieseke lassen beide Dokumente nachfolgende Schlußfolgerung für das Lernen im Erwachsenenalter zu:

„Sieht man diese beiden Dokumente zusammen, scheint aber noch etwas anderes nicht Ausgesprochenes durch. Die Lernphasen im Erwachsenenalter sind weniger sukzessive Verlängerungen des schulischen Lernens und weniger durch stufenartigen Ausbau und Ausdifferenzierung der Bildungsverläufe bestimmt, sondern eher durch Wiederholungen, durch Neu- oder Umlernen. ... Schulische Bildung und Weiterbildung bilden bereits mit dem Beginn des Jugendalters kein Kontinuum mehr, auch wenn man die Übergänge fließend und flexibler gestalten will, wenn Kompensationen notwendig werden, ist die Erwachsenenbildung/Weiterbildung für viele auch aus systemischen Anforderungen heraus nicht nur die Fortsetzung eines begonnenen Lernweges, der entsprechend dem beruflichen Weg immer Anschlußmöglichkeiten bereithält. ... In der Weiterbildung, auch dort, wo sie sich als Kontinuum zu realisieren scheint, wird die schulische Lernbiographie noch einmal neu durchdekliniert. Das heißt aber auch, daß schulische Lernerfahrungen, wie positiv sie auch waren, nach Abgrenzung verlangen, da die andere soziale Situation als Erwachsener einen Lernbegriff jenseits von Erziehung erfordert und den Einstieg in eine neue Autonomie mit den eigenen Lernpotentialen ermöglicht und notwendig macht“ (Gieseke, 1999, S. 11) .

Zwei zentrale Probleme bestimmen die deutsche bildungspolitische Diskussion um lebenslanges Lernen. Es geht hierbei um die Steigerung der Selbstverantwortung und die Sicherung des technischen Anschlusses. Als Gründe für die Notwendigkeit lebenslangen Lernens wird der wirtschaftliche und technologische Wandel und die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft genannt.

„Wirtschaftlicher und technologischer Wandel vollziehen sich immer schneller. Wir stehen an der Schwelle zur globalen Informationsgesellschaft. Die Halbwertszeit des einmal erworbenen Wissens schrumpft. Bildung und Wissen werden zu entscheidenden Standortfaktoren im weltweiten Wettbewerb“ (Dohmen 1996, S. 3) .

In der bildungspolitischen Diskussion wird Lernen als selbstgesteuertes Lernen, informelles und kompetenzstützendes Lernen diskutiert.

Dohmen beschreibt das selbstgesteuerte Lernen wie folgt: „Das selbstgesteuerte Lernen sucht einen Mittelweg: es meint weder ein völlig autonomes Lernen, noch eine bloße Einpassung in vorgegebene Lernarrangements. Es konzentriert sich auf das „emanzipatorische“ Bildungsziel, daß nämlich mündige

Erwachsene – individuell und in der Gruppe – lernen sollen, ihre von vielen Seiten mitgetragenen und beeinflussten Lernprozesse so weit wie möglich selbst zu steuern“ (Dohmen 1999, S. 16). Im Gegensatz dazu bezeichnet informelles Lernen als ein Lernen „...das nicht in planmäßig geregelten, aus anderen Lebenstätigkeiten herausgelösten besonderen Bildungsveranstaltungen, sondern unregelmäßig im Lebenszusammenhang stattfindet“ (Dohmen 1996, S. 29) .

Kompetenzstützendes Lernen wird überwiegend mit dem Lernen in betrieblichen Feldern in Zusammenhang gebracht und von einem Kompetenzbegriff bestimmt, der den Qualifikationsbegriff ablösen soll. Als theoretischer Hintergrund gilt ein Marktmodell von Bildung und eine Nutzung des Konstruktivismus. Erpenbeck zum Beispiel unterstellt eine offene gesellschaftliche Situation, in der „... die Zukunft real offen ist. Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen bewegen sich selbstorganisiert und nichtdeterministisch vorwärts ins Ungewisse (...) Wir haben es also mit fachlichen, methodischen, personalen und sozialen Dispositionen individueller Selbstorganisation zu tun, die man sinnvoll als Kompetenzen bezeichnen kann und nach deren Vermittlung in Lehr-Lern-Prozessen man fragen kann“ (Erpenbeck 1997, S. 44). Im Gegensatz hierzu plädiert Arnold in seinem Gutachten (vgl. Kompetenzprofil Kompetenzentwicklung 1997) dafür, den Kompetenzbegriff neu zu gewichten und ihn zu differenzieren, und zeigt seine bisherigen und aktuellen Verwendungszusammenhänge auf.

Wir konzentrieren uns im folgenden auf drei Fragestellungen, weil wir der Meinung sind, daß sie aus erwachsenenpädagogischer Sicht von besonderer Relevanz sind:

1. Inwieweit sind Institutionen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung in den Diskussionsprozeß eingebunden und inwieweit wird an bisherige Forschungsansätze des Erwachsenenlernens angeschlossen?
2. Läßt sich aus der bildungspolitischen Diskussion die Absicht erkennen, daß lebenslanges Lernen zur Festigung und Herausbildung demokratischer Strukturen beitragen soll?
3. Welchen Stellenwert nimmt die öffentliche Verantwortung in der bildungspolitischen Diskussion um lebenslanges Lernen ein?

Es kann nachvollzogen werden, daß Institutionen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung in der Diskussion weitgehend

ausgeblendet werden. Dies ist am Beispiel der Auseinandersetzung um kompetenzstützendes Lernen besonders deutlich zu erkennen.

„Die meisten Weiterbildungsinstitute sind – unabhängig von formal-begrifflichen Entwicklungsanpassungen – auf einer Entwicklungsstufe der frühen siebziger Jahre stehengeblieben. Es wird traditionelle Weiterbildung betrieben, anstatt die Tendenzen des Übergangs zu einer modernen beruflichen Weiterbildung, welche die berufliche Kompetenzentwicklung integral einschließt, aufzunehmen. Es wird zudem vorwiegend „untereinander kopiert“, es gibt kaum eigene Forschungs- und Entwicklungsprojekte, das strategische Selbstverständnis ist gering. Viele Weiterbildungsprogramme sind im Kern konzeptionslos. Nur wenige Weiterbildungseinrichtungen vermitteln erfolgreich das, was sie vorgeben. Erfolgskontrollen und – nachweise über Abschluß einschätzungen von Weiterbildungsmaßnahmen hinaus gibt es kaum“ (Erpenbeck, J./Heyse, V. 1996, S. 105).

Im Gegensatz hierzu vertritt Gieseke die Auffassung, daß in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung bereits vielfältige Lernformen, Lernarten und Wege praktiziert werden, daß aber zur Unterstützung lebensbegleitenden Lernens die Differenzierung und Ausweitung der bestehenden Lernkultur notwendig ist.

„Erwachsenbildung/Weiterbildung bietet Anschlußlernen, Neubeginn, partielle Kompensation in verschiedenen Wissensfeldern sowie Reflexionsangebote und Entscheidungshilfen als lebensbegleitendes Angebot. Entsprechend vielfältig und in sich flexibel müssen die Institutionalformen in der Weiterbildung sein, entsprechend ausdifferenziert sind die Methoden, Arbeitsweisen, Lernorte und Lernarten.(...)“  
„Weiterbildung hat also den Auftrag, wenn sie lebenslanges Lernen im Sinne einer kontinuierlichen Bildungsbereitschaft mit dem Ziel der Selbsttätigkeit unterstützen will, die dafür notwendige entsprechende Lernkultur auszudifferenzieren oder zu erhalten oder sie dort, wo sie in Teilen der beruflichen Bildung noch nicht vorhanden ist, entstehen zu lassen“ (Gieseke 1999, S. 11).

Bildung für alle, wie dies in den Berichten der Europäischen Kommission gefordert wird, wird in der nationalen bildungspolitischen Diskussion nicht diskutiert. Erpenbeck/Heyse gehen von einem Segmentierungsprozeß aus, den sie wie folgt beschreiben:

„Wenn Kompetenz zum entscheidenden Kriterium zur Erlangung einer Position wird und als relativ knappes Gut gilt, wird Weiterbildung damit auch zum Instrument der Segmentation auf dem Arbeitsmarkt: Wo Kompetenz ist, kommt Kompetenz hin. Nach „unten“ hin werden immer größere Gruppen, die entsprechende Kompetenzen nicht ausbilden konnten (Jugendliche, Un- und Angelernte, sozial Schwache), aus dem Arbeitsmarkt gedrückt, was zu

einer dauerhaften Marginalisierung größerer Gruppen der Gesellschaft führt: Wo keine Kompetenz ist, kommt kaum welche hin“ (Erpenbeck, J./Heyse, V. 1996, S. 104).

Dohmen setzt sich mit der öffentlichen Verantwortung auseinander und plädiert zwar für entsprechende Rahmenbedingungen, die selbstgesteuertes Lernen für alle ermöglichen sollen, stellt aber zugleich fest, daß „die öffentliche Verantwortung in einer historischen Situation, in der die finanziellen Grundlagen eines umfassenden wohlfahrtsstaatlichen Versorgungssystems zunehmend ausgehöhlt werden, nicht so verstanden werden kann, daß der Staat für alles zu beanspruchen ist und daß das lebenslange Lernen für alle weitgehend aus öffentlichen Haushalten finanziert werden muß“ (Dohmen 1999, S. 46). Dohmen zieht hieraus folgende Schlußfolgerung:

„Die neue „Lerngesellschaft“ wird auch ein Stück Zivilgesellschaft sein müssen, in der die Bürgerinnen und Bürger selbst durch wechselseitige Unterstützung und Zusammenarbeit und durch ein breites bürgerschaftliches Engagement das lebenslange Lernen Aller mittragen und solidarisch mitverantworten“ (ebd., S. 46).

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß die nationale bildungspolitische Diskussion von einem Lernbegriff ausgeht, der sich überwiegend an betrieblichen Interessen orientiert und universelle Lernprozesse ausschließt, Institutionen der Erwachsenenbildung und deren Lernformen und Forschungsansätze weitgehend ausblendet und Segmentierungstendenzen verstärkt.

Wir möchten in diesem Zusammenhang unsere Arbeit einordnen. Wir sind der Meinung, daß Existenzgründer im Einzelhandel in der neuen Situation überwiegend auf sich selbst gestellt waren und sich die neuen Wissensgehalte selbstgesteuert erworben haben. Erfahrungen, erworbene Dispositionen und Handlungsmuster haben dieses Lernen bestimmt.

Wir interessieren uns in unserer Arbeit für die Nachwirkungen von Erfahrungen und den zugrundeliegenden Handlungsmustern und gehen der Frage nach, wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat, um hieraus Anregungen für die Entwicklung neuer Lernkonzepte geben zu können.

Wir haben die Arbeit in drei Teile gegliedert. Der erste Teil enthält die theoretische Grundlegung und die Erklärung des methodischen

Vorgehens. Im zweiten Teil beschreiben wir die Rahmenbedingungen sowie die neuen Handlungsanforderungen für Existenzgründer im Einzelhandel und stellen die Interviewergebnisse vor. Der dritte Teil enthält die Zusammenfassung der Interpretationsergebnisse und Schlußfolgerungen hieraus.

## Erstes Kapitel

### Forschungsprogramm und Anlage der Untersuchung

#### **„Im Osten viel Neues“**

Ein subjektiver Einstieg

**Wenn ich mich den Erfahrungen der Existenzgründer im Einzelhandel aus den neuen Bundesländern nähere, dann sind meine Erfahrungen aus der Aus- und Weiterbildungsarbeit im Einzelhandel in den alten Bundesländern und meine Erfahrungen beim Aufbau eines Bildungsinstituts für den Einzelhandel in den neuen Bundesländern gegenwärtig. Beschäftigte im Einzelhandel in den alten Bundesländern sind häufig in diese Branche gekommen, weil es keine andere Perspektive für sie gab. Das führt dazu, daß Frauen die berufliche Situation als Übergangssituation ansehen, von der sie sich gerne verabschieden. Daß sie darüber hinaus bei der Entscheidung für die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten nicht angemessen berücksichtigt werden, spielt sicher auch eine Rolle. In den neuen Bundesländern gibt es erhebliche Unterschiede sowohl im Hinblick auf die biographischen Verläufe der Beschäftigten im Einzelhandel als auch im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Die Bildungsverläufe sowohl der männlichen als auch der weiblichen Einzelhändler zeichnen sich durch Teilnahme an einer Vielzahl von Bildungsaktivitäten aus, z. B. durch Teilnahme an einem Direktstudium oder berufsbegleitend an einem Fernstudium, an innerbetrieblichen oder übergreifenden Weiterbildungsmaßnahmen. Dies war gesellschaftlich gewünscht und wurde entsprechend unterstützt, z. B. durch das Qualifizierungsgesetz, das die Freistellung für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen regelte und die ausreichende Anzahl an Kindergartenplätzen, die zur Verfügung standen, als Voraussetzung dafür, um an Weiterbildungsmaßnahmen als Berufstätige mit Kindern teilnehmen zu können.**

**Ich habe den Eindruck gewonnen, daß positive Lernerfahrungen und erworbene Verhaltensweisen das Lernen in der neuen Situation prägen. Gelernt wurde im familiären Rahmen oder außerhalb der üblichen Arbeitszeit, im Gespräch mit einem Berater, auf Messen oder im Erfahrungsaustausch mit Kollegen. Aus gemeinsamen Lernerfahrungen haben sich freundschaftliche Kontakte ergeben. Die vertrauensvolle Atmosphäre wurde zur Grundlage des Lernprozesses und hat erheblich dazu beigetragen, daß Lernen in einer veränderten gesellschaftlichen Situation möglich war.**

**Ich bin der Meinung, daß auch die Erfahrungen, die in kulturellen Einrichtungen erworben wurden, zur Bewältigung der neuen Situation beigetragen haben. Sie bilden einen wichtigen Ausgleich zum**

**beruflichen Alltag. Das ist beispielsweise das Interesse an der Malerei, das in einem betrieblichen Malzirkel geweckt wurde und das auch heute einen wichtigen Stellenwert in der Biographie der Personen einnimmt.**

**Ich habe den Eindruck gewonnen, daß die Auswirkungen der Mangelwirtschaft zur Herausbildung von Phantasie und Kreativität, kooperativer und kommunikativer Kompetenz geführt haben. Dies läßt sich in den Aussagen des Personenkreises nachvollziehen, in denen davon die Rede ist, daß das Suchen nach *provisorischen Lösungen* und die *gegenseitige Hilfe* erforderlich waren, um mit den Auswirkungen der Mangelwirtschaft zurechtgekommen zu sein. Ich bin der Meinung, daß die erworbenen Kompetenzen und Verhaltensweisen auch heute Voraussetzung dafür sind, um der schwierigen Situation im Einzelhandel phantasievoll und ideenreich begegnen zu können.**

**Ich konnte beobachten, daß Existenzgründer im Einzelhandel in den neuen Bundesländern häufig mit der Unterstützung von Familienangehörigen rechnen konnten. Das ist auf vielfältige Weise erfolgt: durch den Partner, der im Geschäft mitarbeitet, die Großeltern, die sich – wegen der hohen zeitlichen Belastung - um die Kinder kümmern, und durch die Kinder selbst, die im Geschäft der Eltern eine Ausbildung begonnen haben.**

**Bei einigen Gesprächspartnern läßt sich nachvollziehen, daß sie ihrem Personal und deren Qualifikation einen hohen Stellenwert beimessen. Sie informieren über betriebliche Abläufe, führen regelmäßig Mitarbeiterbesprechungen durch und begründen das damit, daß sie „Altes“ bewahren wollen.**

**Aber nicht allen Personen ist die Bewältigung der neuen Situation geglückt. Ich wollte den Ursachen hierfür nachgehen, um Anregungen dafür geben zu können, wie Lernblockaden aufgelöst und individuelle Lernprozesse unterstützt und begleitet werden können. Deshalb habe ich diese Arbeit geschrieben.**

**1 Entwicklung der Fragestellung**

Das Interesse an der vorliegenden Arbeit ist aus einer mehrjährigen Bildungsarbeit mit Existenzgründern im Einzelhandel in den neuen Bundesländern entstanden. Es war offensichtlich, daß die Anforderungen, die dieser Personenkreis zu bewältigen hatte, unvergleichlich schwieriger waren, als dies in den alten Bundesländern der Fall ist, und Bildungs- und Beratungsangebote den Gründungsprozeß nur unzureichend unterstützen konnten. Existenzgründer im Einzelhandel waren überwiegend auf sich selbst gestellt. Sie mußten die Situation nach dem 'trial-and-error-Prinzip' bewältigen. Einige sind

dabei an die Grenzen ihrer Belastbarkeit geraten und haben den Lernprozeß als 'Überlebenskampf' erfahren. Sie haben sich stark verschuldet und sich resigniert zurückgezogen. Wieder andere waren in der Lage, mit den neuen Anforderungen zurechtzukommen.

Wir interessieren uns dafür, wie Erfahrungen nachwirken und wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat. Unsere interpretationsleitende Fragestellung lautet deshalb: *„Inwieweit haben Erfahrungen den Lernprozeß behindert und/oder gefördert und wie haben sich die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen das neue Wissen angeeignet?“*

Wir geben zunächst einen Überblick über den Forschungsstand der empirischen Befunde zu erfahrungsorientierten Lernprozessen.

## 2 Zum Forschungsstand empirischer Befunde zu erfahrungsorientierten Lernprozessen

Wir setzen uns zunächst mit zwei empirischen Untersuchungen zu erfahrungsorientierten Lernprozessen auseinander, die in den 70er Jahren im Rahmen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit entstanden sind, und wenden uns dann zwei neueren Untersuchungen zu, die sich für biographische Verarbeitungsprozesse und die Nachwirkungen von Erfahrungen im Lernprozeß interessieren. Im Anschluß daran diskutieren wir die Untersuchungsergebnisse im Zusammenhang mit unserer Fragestellung.

Mit dem BUVEP-Projekt wurde erstmals der Versuch unternommen, auf der Grundlage von 52 Bildungsurlaubsveranstaltungen die subjektive Seite des Lehr- und Lerngeschehens durch Anknüpfen an Erfahrungen inhaltlich zu fassen. Das Ziel des Projektes bestand darin, durch Beobachtung und Auswertung des pädagogischen Interaktionsprozesses zu Erkenntnissen über Lernprobleme und Lernmöglichkeiten von lernungewohnten Teilnehmern zu gelangen. Folgende Prämissen standen hierbei im Vordergrund:

1. Bildungsbenachteiligte können am ehesten dann an Weiterbildung herangeführt werden, wenn sich das Lernangebot an der Lebenssituation der Teilnehmer orientiert.

2. Schwierigkeiten, Chancen und Lösungsmöglichkeiten einer Bildungskonzeption lassen sich nur in der lebendigen Situation zwischen Teilnehmern und Pädagogen erklären.
3. Um den beiden erstgenannten Prämissen (Ansatz an der Lebenssituation der Teilnehmer und unmittelbare Auseinandersetzung mit dem pädagogischen Prozeß) gerecht zu werden, müssen Lerninhalte und methodisches Vorgehen im wechselseitigen Prozeß berücksichtigt werden.

Aus der dritten Prämisse leiteten die Projektmitarbeiter die These ab, daß sich die pädagogische Interaktion, die im Rahmen eines Bildungsurlaubsseminars stattfindet, nur dann beschreiben läßt, wenn man die Einheit von Lerninhalt und Methode, also von Inhalt und Form pädagogischen Handelns wahrt. Ausgehend von dieser These, suchten die Projektmitarbeiter nach einem Ansatz, „... der Lernangebote in der Weiterbildung auf die Lebenssituation der Teilnehmer bezieht, der dies konkret an der pädagogischen Interaktion versucht und der dabei den Zusammenhang von Inhalt und Form wahrt“ (Kejcz u. a. 1980, S. 21).

Die Schwierigkeiten bei der Suche nach einem strukturierenden Zugriff wird von den Projektmitarbeitern wie folgt beschrieben: „Mehr noch als in anderen Gegenstandsbereichen pädagogischer Forschung hat man es hier mit einem komplexen Untersuchungsgegenstand zu tun; und mehr noch als in anderen Gegenstandsbereichen pädagogischer Forschung ist man darauf angewiesen, mit einem kaum entwickelten Stand der Theoriebildung und mit einem entsprechend wenig differenzierten und erprobten Forschungsinstrumentarium zu arbeiten. Jedes empirisch-pädagogische Forschungsprojekt, das sich mit der pädagogischen Interaktion in der soziokulturellen Erwachsenenbildung auseinandersetzt, steht daher mehr oder weniger vor der Notwendigkeit, sich seinen eigenen Weg zu suchen, auf dem es die besonderen Anforderungen des Untersuchungsgegenstandes „pädagogisches Geschehen“ und den unzureichenden Stand der Theoriebildung und Methodenentwicklung bewältigt. Die Entwicklung des Kategoriensystems zur Analyse der pädagogischen Interaktion im Bildungsurlaub war daher wohl der schwierigste Schritt in der ganzen Anlage des – unter methodischen Gesichtspunkten ohnehin komplizierten – BUVEP-Experimentalprogramms“ (Kejcz u. a. 1980, S. 17).

In einem langwierigen Prozeß entwickelten die Projektmitarbeiter ihr Begriffssystem nach dem heuristischen Interpretations- und Prüfverfahren, einem Verfahren, bei dem die Begriffe eng am empirischen Material und in mehreren Wechselschritten zwischen Theorie und Praxis entwickelt werden. Ergebnis dieses Prozesses ist die Zuordnung des empirischen Materials zu vier Lehr- und Lernstrategien

(Lerntypen) und vier Problemfeldern. Die Zuordnung zu den Lehr- und Lernstrategien erfolgte unter der Fragestellung „Wie oder woran wird überwiegend gelernt?“ Die Problemfelder lassen sich mit Schlüsselsituationen vergleichen, die als Schnittstelle zwischen der Lebenswelt der Teilnehmer und der pädagogischen Veranstaltung gelten und an denen sich ablesen läßt, wie das Prinzip des erfahrungsorientierten Lernens angewandt wurde: Aufgreifen von Teilnehmererfahrungen, Verständigung über das Wissensangebot, Kompetenzverteilung und die Behandlung von Deutungsmustern. Aus dem BUVEP-Projekt wird deutlich, daß Verständigung häufig nicht stattfindet, weil Dozenten ihren wissenschaftlichen Interpretationsmustern und Teilnehmer ihren erfahrungsgeprägten Deutungen folgen. Was jeweils vom anderen übernommen wird, bleibt unklar. Aneinander vorbeilaufende Diskurse bestimmen in weiten Teilen den Bildungsprozeß. Schlutz beschreibt diesen Sachverhalt wie folgt:

„Widersprüchliches ergibt sich immer wieder hieraus, daß Bedeutungen nicht geteilt werden, wirkliche Verständigung also nicht gelingt. Problemformulierungen zum Beispiel entwickeln die Teamer aus der Struktur ihres Wissensangebotes, die Teilnehmer aus im Alltag erfahrenen Widersprüchen. Begriffe werden von Kursleitern analytisch definiert, von Teilnehmern aber daraufhin befragt, welche Wert- oder Handlungsorientierungen sie geben. Beiträge der Teilnehmer werden von den Lehrenden nur auf ihren inhaltlichen Kern hin ausgewertet und als Bestätigung und Illustration des Gelehrten aufgefaßt, nicht aber auf die darin auch enthaltenen eigensinnigen Wertungen und Interpretationen hin abgeklopft, die denen des Dozenten zuwiderlaufen könnten. Teilnehmer akzeptieren Wissensangebote der Teamer, ziehen daraus aber ganz andere Verhaltenskonsequenzen als vom Lehrenden gedacht usw. Solche Widersprüche scheinen den Beteiligten kaum bewußt zu werden, denn das BUVEP-Projekt vermittelt dem Leser selten den Eindruck von offenen Konflikten, sondern eher den eines unendlichen ‚Aneinander-Vorbeiredens‘“ (Schlutz, E. 1992, S. 49).

Die zweite Untersuchung, die wir hier diskutieren, ist von einigen Projektmitarbeitern aus dem BUVEP-Projekt durchgeführt und in dem Band „Lernen an Erfahrungen“ dokumentiert worden (Kejcz u. a. 1979). Auch hier war beabsichtigt, erfahrungsorientierte Lernprozesse im Rahmen eines Bildungsurlaubes, der sich an Industriearbeiterinnen richtete, zu analysieren. Diesmal entschieden sich die Projektmitarbeiter dafür „...‘keine Gesamtabbildung‘ des Seminars (zu) leisten...“ (Kejcz u. a. 1979, S. 19), sondern das Seminar auszugsweise zu dokumentieren. Sie gingen mit folgenden Fragestellungen an die Interpretation des empirischen Materials:

1. Wie gelingt es, die wichtigsten Probleme aus der Lebenssituation der Teilnehmer in den begrenzten Rahmen des Seminars einzubringen?
2. Wie gelingt es, ausgehend von diesen Problemen, im Seminarverlauf akzeptierbare Deutungen und Erklärungen zu erarbeiten?
3. Wie kann der Transfer des Gelernten in den Alltag der Teilnehmerinnen geleistet werden?

Die Projektmitarbeiter werteten das empirische Material auch diesmal nach dem heuristischen Interpretationsverfahren. Die Forscher beschrieben ihr Vorgehen wie folgt: „Wir interpretieren die Diskussionspassagen im Plenum und in den Arbeitsgruppen nach Kriterien, die man als ‚Fragmente einer Lerntheorie des Bildungsurlaubs‘ bezeichnen könnte“ (Kejcz u. a. 1979, S. 21) . Folgende Aspekte nahmen in der Untersuchung einen zentralen Stellenwert ein:

- die Rolle von Deutungsmustern im Lernprozeß
- die Rolle von Erfahrungsartikulation dieser Zielgruppe
- und die Rolle von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in den Analyseformen sozialer Realität zwischen pädagogischem Team und Teilnehmerinnen

Der Lernprozeß wird hierbei als wechselseitiger Prozeß zwischen konkreten handlungsbezogenen Teilnehmererfahrungen und systematisch-synthetischen Teamerinterpretationen beschrieben. (Kejcz u. a. 1979, S. 150). Es wird davon ausgegangen, daß dann ‚gelernt‘ wird, wenn das Interpretationsangebot der Teamer über den bisherigen Stand der ‚praktischen‘ Analyseergebnisse der Teilnehmerinnen zu einer neuen Handlungsorientierung führt. Die Projektergebnisse zeigen, daß sich die Teilnehmer zeitweise aus dem Prozeß ‚ausklinken‘. Dies wird damit begründet, daß der Lernprozeß ein mühsamer und schmerzlicher Prozeß zugleich ist, dem sich die Teilnehmerinnen nur aussetzen, wenn sie einen hohen Handlungsdruck und deshalb hohe Motivation besitzen (vgl. Kejcz u. a. 1979). Daß ein neuer Umgang mit Erfahrungserwerb durch die pädagogisch-didaktische Konzeption verhindert wird, läßt sich am Beispiel der als ‚erlebten Kollektivität‘ erworbenen Lernerfahrung nachvollziehen. Obgleich die Teilnehmerinnen diese Erfahrung als positiv erleben, ist ein Anknüpfen an diese neue Erfahrung im Seminarverlauf nicht möglich. Dieser Sachverhalt wird von den

Forschern wie folgt beschrieben: „Ein Aufgreifen dieser ‘neuen’ Teilnehmererfahrungen und eine Aufbereitung dieser Erfahrungen hätte wahrscheinlich zu einer quantitativen Verringerung der auf Informationsvermittlung gerichteten Unterrichtseinheiten geführt. Es wäre dann jedoch möglich gewesen, die Teilnehmerinnen auf der Ebene anzusprechen, auf der sie in ihrer (Bewußtseins-)Entwicklung standen, und es wäre möglich gewesen, daß sie nach dem Bildungsurlaub zu einem neuen Umgang mit ihren Erfahrungsbereichen kommen (Kejcz 1979, S. 166).

Wir sind der Meinung, daß sich aus den ersten beiden Untersuchungen deutlich nachvollziehen läßt, wie schwer das erwachsenenpädagogische Postulat, Erfahrungen für den Lernprozeß nutzbar zu machen, zu realisieren ist. Ausschlaggebend hierfür ist die unterschiedliche Grundstruktur der Situationsinterpretation, die im Unterrichtsprozeß zur Geltung kommt und die im Ergebnis in beiden Untersuchungen dazu führt, daß Verständigung häufig nicht stattfindet. Die Bedeutung beider Untersuchungen sehen wir darin, daß neue Beobachtungs- und Interpretationskriterien eingeführt und erprobt wurden und die Projektmitarbeiter auf diese Weise zu einer neuen Reflexions- und Diskussionsebene gelangt sind, die aber in der Lernforschung nicht weiter empirisch belegt wurden.

Wir diskutieren im folgenden zwei weitere Untersuchungen, die sich in den 90er Jahren mit den Nachwirkungen von Erfahrungen und erworbenen Qualifikationspotentialen auseinandergesetzt haben. Erpenbeck und Heyse gingen der Frage nach, welche Werte und Kompetenzen den Erfolg beruflicher Akteure ausmachen und auf welchem Wege diese erworben wurden (Erpenbeck, J./Heyse, V. 1998). Mitarbeiter des Berliner Instituts für sozialwissenschaftliche Studien setzten sich in ihrer Untersuchung mit den Herkunftswegen, sozialen Charakteristiken und Potentialen von Neuen Selbständigen und den Auswirkungen diese Faktoren in der veränderten gesellschaftlichen Situation auseinander (Thomas u. a. 1995) Thomas 1995.

Wir wenden uns zunächst /Heyse zu. Ihre Untersuchung sollte zu neuen Erkenntnissen über vorhandene Innovationspotentiale führen und neue Wege der Kompetenzentwicklung aufzeigen. Die Bedeutung der Untersuchung beschreiben die Verfasser wie folgt: „Angesichts begrenzter Investitionsvolumina und technisch-infrastruktureller Möglichkeiten gehören Prozesse des selbstorganisierten

Kompetenzerwerbs zu den wenigen potentiell unbegrenzten Innovationspotentialen in Unternehmen. Deshalb ist die Analyse von Kompetenzbiographien und die Ableitung möglicher Kompetenzentwicklung von zentraler Bedeutung“ (Erpenbeck/Heyse 1998, S. 2). Die *Kompetenzbiographie* wird als „...die qualitative und quantitative Entfaltung menschlicher Handlungskompetenz als komplexes, selbstorganisiertes Netzwerk fachlicher, methodischer, sozialer und personaler Einzelkompetenzen in der stets einzigartigen lebenslangen realbiographischen Entwicklung bezeichnet“ (ebd., S. 2). *Kompetenzen* gelten „...im Unterschied zu traditionellen Lernzielen als Dispositionsbestimmungen. Sie sind nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Dispositionen erschließbar und evaluierbar“ (Erpenbeck 1997, S. 311).

Die Untersuchung wurde mit 20 ausschließlich erfolgreichen Unternehmern aus dem Berliner Raum durchgeführt. Die Begründung für die Auswahl des Personenkreises beschreiben Erpenbeck/Heyse wie folgt: „Die Auswahl des Personenkreises wurde so getroffen, daß er aus ausgewiesenen hochkompetenten, in und mit ihren Unternehmen erfolgreichen Personen bestand. Damit stellte sich nicht mehr die Frage nach der *Existenz von Kompetenzen*, sondern nur noch nach deren *Entstehung, Ausprägung und Dominanz*“ (Erpenbeck/Heyse 1998, S. 2). Die Verfasser entschieden sich für die Durchführung von einstündigen narrativen Interviews und ergänzten diese mit einer Fragebogenaktion. Die Auswertung des empirischen Materials erfolgte durch „KODE“ (Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung), einem von den Verfassern entwickelten Analyseinstrument zur Messung von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung, „das es gestattet, mit geringem Zeitaufwand vorhandene Kompetenzen zu charakterisieren und künftige Kompetenzen zu initiieren“ (ebd., S. 2).

Die Verfasser ordneten die Untersuchungsergebnisse den folgenden vier Kategorien zu: Basiskompetenzen, Einzelkompetenzen, Werteinstellungen und Aussagen über das Verhältnis von organisiertem und selbstorganisiertem Lernen und trafen innerhalb dieser Kategorien eine Rangfolge. Ergebnis dieser Zuordnung sind Aussagen über das Kompetenzprofil einer „idealtypischen Unternehmerpersönlichkeit“ (vgl. Erpenbeck/Heyse 1998). Erpenbeck/Heyse beschreiben ihre

Ergebnisse wie folgt: „Das wichtigste Einzelresultat ist die scheinbar extrem ausgeprägte Selbststeuerung/Innengeleitetheit. Sie fällt bei allen Befragten in unterschiedlichsten Bereichen auf. Durchgängig ist der 'extravertiert-kommunikative Stil' im Lernprozeß, alle bevorzugen das Lernen vor Ort im kommunikativen Austausch mit anderen, ihr learning by doing erfolgt immer über kommunikative Akte, ist learning by communicating. Daneben sind Intuition, Risikobereitschaft, Eigeninitiative, hohes Aktivitätsniveau durchgehend. Hinzu kommen u. a. die ausgeprägte Anwendungsorientierung, der Pragmatismus und eine unternehmensspezifisch erlebte Freude an der Herausforderung“ (ebd., S. 5).

Erpenbeck stellt den Zusammenhang zwischen Kompetenzprofilen und Kompetenzerwerb wie folgt her: „Die wichtigsten Kompetenzursprünge stellen der familiäre Hintergrund mit ausgeprägten Wert- und Hochleistungsorientierungen sowie die initiale Ausbildung, das initiale Studium dar. Dies am wenigsten eng fachlich, als vielmehr methodisch (Lernen des Lernens, Aneignung von Lernstilen) und in sozial-kommunikativer und personaler Hinsicht (langfristige Ideale)“ Organisierte Weiterbildung spielt bei dem untersuchten Personenkreis eine marginale Rolle. Am ehesten noch bei Kurzzeitkursen zu eng umrissenen Fachthemen (Computer, technisches Wissen, Arbeitsschutz u. ä.). Je komplexer die Kompetenz, desto geringer die Bedeutung der Weiterbildung“ (Erpenbeck 1997, S. 312).

Aus der folgenden Äußerung wird deutlich, daß die Verfasser den frühkindlichen Erfahrungen für die Herausbildung von Kompetenzen einen hohen Stellenwert beimessen:

„Als besonders wichtig erweisen sich nach unseren Untersuchungen frühe Erfahrungen in Kindheit und Adoleszenz, wo bereits konstitutive personale und sozial-kommunikative Kompetenzen, wie „soziale Orientierung“, „Menschenorientierung“, „Unabhängigkeitsstreben“ und „hohes Selbstvertrauen“ fundiert werden. Geduld, Beharrlichkeit und Ausdauer, Selbstmotivation und Willenskraft, Begeisterungsfähigkeit, Kreativität und Emotionalität, Optimismus und Lebensfreude sind Produkte langer biographischer Kompetenzentwicklung und durch Bildung und Training bestenfalls zu stimulieren, nie zu generieren. Risikobereitschaft, Spontaneität, Belastbarkeit, Selbstkritik und Bescheidenheit können mit spezifischen Methoden beeinflusst werden, aber auch hier müssen personale Grundlagen vorhanden sein, die weit in die Biographie zurückgehen“

Erpenbeck 1998, S. 5)Erpenbeck1998 .

Ausgehend von diesen Untersuchungsergebnissen, stellen Erpenbeck/Heyse die Forderung auf, Kompetenzentwicklungsprozesse in Kindheit und Jugendzeit „...stärker als bisher in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken so daß die Förderung sozialer und personaler Kompetenzen in diesem Kontext nicht nur ein ‚Nebenprodukt‘ bleibt“ (ebd., S. 5). Notwendig sei auch die „...Schaffung einer neuen Lernkultur (...), die nicht nur auf einen Wissens- und Methodentransfer gerichtet ist, sondern auch auf die Schaffung von Rahmenbedingungen, um selbstorganisiertes Denken und Handeln anzustoßen und damit die Entwicklung personaler und sozial-kommunikativer Kompetenzen – im Sinne von Selbstorganisationsdispositionen - zu fördern“ (ebd., S. 7).

Wir wenden uns nun der zweiten Untersuchung zu. Hierbei handelt es sich um eine fünfjährige Untersuchung, die von der Projektgruppe „Neue Selbständige“ des Berliner Instituts für sozialwissenschaftliche Studien durchgeführt wurde. Die Untersuchung sollte zu neuen Erkenntnissen über Herkunftswege, soziale Charakteristiken und Potentiale von Neuen Selbständigen und den Auswirkungen dieser Faktoren in der veränderten gesellschaftlichen Situation führen. Die Projektgruppe beschreibt die Intention der Untersuchung als „einen Versuch, einen Beitrag zu leisten in der Auseinandersetzung mit Positionen, die Verhaltensmuster ostdeutscher Akteure einseitig aus systemischen Strukturdefekten deduzieren, bzw. die entsprechenden Transformationsgesellschaften (in unserem Falle die DDR) ausschließlich von ihrem „Ende“ denken und bei deren systemischer Handlungsunfähigkeit ansetzen. Derartige Denk- und Deutungsmuster führen zu Typisierungen, die ostdeutschen Akteuren fachlich das Potential an unternehmerischen Kräften und marktorientierten Fähigkeiten absprechen“ (Thomas u. a. 1995, S. 43)Thomas1995. Im Gegensatz hierzu hatte sich die Forschungsgruppe von der Position leiten lassen, „daß kulturelle Systeme im Kontext industriegesellschaftlicher Ordnungsmuster nicht so geschlossen sein können, um „systemunspezifische“ Kompetenzen und Orientierungen hervorzubringen, die interkulturelle Geltungen haben und im Kontrast zu biographischen Normalitätsmustern und Handlungsstandards der Herkunftsgesellschaft stehen können“ (ebd., S. 44)Thomas1997.

Die Projektgruppe führte 42 narrative Interviews, eine Betriebsfallanalyse und zwei standardisierte Befragungen durch, wobei die Durchführung der narrativen Interviews von der Projektgruppe als Hauptsäule des Forschungsprojektes beschrieben wird. Die Untersuchung wurde von Thomas Koch, Rudolf Woderich und zum Teil von Michael Thomas geleitet. Die untersuchte Personengruppe setzte sich aus Selbständigen - überwiegend aus den Bereichen Handel und Dienstleistungen - zusammen und wies mit 40,8 Jahren ein deutlich höheres Durchschnittsalter auf als Gründer in Westdeutschland. Sie besaßen zudem ein höheres Qualifikationsniveau: mehr als 50 % verfügen über Hoch- bzw. Fachschulqualifikation, ca. 20 % waren früher als Meister tätig. Hinsichtlich des vor der Selbständigkeit eingenommenen Erwerbsstatus sind es vor allem ehemals Angestellte (ca. 70 %). Nicht-Erwerbstätige, Arbeiter mit geringen Qualifikationen und Azubis spielen kaum eine Rolle.

Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, daß etwa jeder Dritte der Gesprächspartner bereits vor der Wende plausibel erklären konnte, daß er die Idee einer selbständigen Existenz bereits lange vor dem Umbruch erwogen oder nachweislich angestrebt hatte. Die Projektmitarbeiter ziehen hieraus den Schluß, daß „Tendenzen der Individualisierung – wenngleich viel schwächer als in westdeutschen Gesellschaften ausgeprägt -, nebenberufliche Tätigkeiten, Schwarzarbeit in der Schattenwirtschaft, Fähigkeiten, die bei der Instandhaltung privater Anwesen entwickelt wurden; kulturelle, in der Freizeit erworbene Qualifikationen gekoppelt mit der Erschließung von Aufstiegsmöglichkeiten, der Erfahrung im bürokratischen Laufrad des täglichen Einerlei leerzulaufen, (...) zumindest eine latente Motivationsbasis geschaffen (haben), die sich im Rückblick vielfach als Brücke in die Selbständigkeit erwiesen hat“ (Woderich 1993, S. 60)Woderich1993.

Über die soziale Verortung des Personenkreises äußert sich Woderich wie folgt. „Die Untersuchungsergebnisse zeigen deutlich, daß die Existenzgründung zweifellos aus einer 'Ökonomie der Not' erfolgte. (...) Legt man jedoch die soziale Position der DDR-Gesellschaft als Kriterium zugrunde, so zeigt sich, daß sich die meisten der Gesprächspartner eher in der oberen Hälfte der sozialen Position der DDR-Gesellschaft verorten lassen und über relativ günstige soziale und kulturelle Ressourcen, die sie in der DDR erworben haben, verfügen.

„Insbesondere jene, die zu Protokoll geben, ‘schwarze Zahlen’ zu schreiben, deren Gewerbe expandiert oder die expansive Strategien verfolgen, können sich auf teils materielle, teils kulturelle und soziale Ressourcen stützen, die sie subjektiv disponieren, in der Marktwirtschaft zu bestehen“ (ebd., S. 51)Woderich1993.

Aus den Untersuchungsergebnissen wird deutlich, daß sowohl berufliche und Branchenerfahrung als auch nichtberufliche, aber im Erwerbsleben erworbene, marktfähige unspezifische Qualifikationen eine erhebliche Rolle im Gründungsprozeß spielen. Hinzu kommt, „daß Formen beruflicher *Mobilität* und *Flexibilität* in allen sozialen Ausgangskonfigurationen nachhaltig erkennbar sind. Sie beziehen sich darauf, daß zumeist mehrere Ausbildungsphasen durchlaufen, mehrfach Arbeitsstellen und -orte gewechselt und verschiedene berufliche Tätigkeiten ausgeübt worden waren“ (Thomas u.a. 1995, S. 46)Thomas1995. Die Projektgruppe kommt zu dem Ergebnis, daß biographische und personelle Kontinuitäten größer sind als vermutet. Die ersten Untersuchungsergebnisse beschreibt Woderich wie folgt: „Ein erstaunlich *buntes*, teilweise disparates Verhaltensrepertoire lassen unsere Befunde generell erkennen. Es tritt häufig überraschend als einsetzbare Ressource in Erscheinung, Deutungsmuster und Handlungsstrategien aus der Herkunftswelt in der neuen sozialen Umwelt erfolgreich zu nutzen. Zusammenfassend einige Tendenzen:

1. Den Weg in die Selbständigkeit beschreiten die neuen Selbständigen nicht als vereinzelte Einzelne, sondern unter Rückgriff auf soziale Stützen, Solidaritätsanker der Kern- oder Großfamilie, Freunde, Bekannte oder Arbeitskollegen. Das gilt nicht nur für die Mobilisierung von Anfangskapital.
2. Die meisten Probanden unseres Samples waren in der DDR-Gesellschaft konditioniert, Arbeitsquanten von weit mehr als 8 Stunden physisch und psychisch durchzustehen; sie sind es gewohnt, Widrigkeiten auszuhalten und das jeweils Beste daraus zu machen. Auch im Osten waren eben – freilich in spezifischer Form - Handlungsmuster kultivierbar, die andernorts als „*positiv denken*“ gehandelt werden (und den Ostdeutschen nun als non plus ultra erfolgreichen Handelns dargeboten werden).
3. Zu den prägenden Erfahrungen vieler sozialer Akteure mit höheren Bildungsabschlüssen gehörte ferner die der

Statusinkonsistenz. Gerade von daher führen aber in Zeiten des Übergangs Brücken zu Verhaltensmustern der Not, der Askese, der Selbstbeschränkung wie zu solchen der Distinktion, etwa um den richtigen Stallgeruch zu vermitteln.

4. Auf dem Weg in die Selbständigkeit werden zum einen Erfahrungsbestände und biographische Ressourcen aus dem Fundus der DDR-Gesellschaft genutzt und gegebenenfalls angewendet; zum anderen erfolgt ein Rückgriff auf ältere *mittelständische* Muster und Interpretationsnetze, die im familialen oder regionalen Umfeld mit erstaunlichem Spürsinn ausfindig und wiederentdeckt, vielleicht aber auch erfunden werden“ (Woderich 1993, S. 65)Woderich1993.

Die beiden zuletzt dargestellten Untersuchungen sind dem Forschungsgegenstand mit unterschiedlichen Ansätzen nachgegangen. Während sich Erpenbeck/Heyse dazu entschlossen haben, ausschließlich „erfolgreiche Unternehmer“ auszuwählen, und damit bereits im Vorfeld eine Eingrenzung vorgenommen haben, die nach unserer Meinung das Erschließen der vielfältigen und widersprüchlichen Ressourcen des Personenkreises eher behindert als gefördert hat, wenden sich Thomas u. a. dem Forschungsgegenstand offen und prozeßorientiert zu.

Beide Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, daß soziale und kulturelle Erfahrungen und berufliche Qualifikationen, die in der DDR-Gesellschaft erworben wurden, zur Bewältigung der neuen Situation beigetragen haben. Wir nehmen an, daß dies nicht für alle Erfahrungen und Qualifikationspotentiale gilt. Wir möchten mit unserer Arbeit Widersprüche und Ambivalenzen identifizieren und wenden uns deshalb den Nachwirkungen der Erfahrungen in der veränderten gesellschaftlichen Situation zu.

### 3 Begründung und Beschreibung des methodischen Vorgehens

Um die subjektive Sichtweise des einzelnen zu erfassen, suchten wir nun nach einem methodischen Verfahren, das sich durch eine geringe Strukturierung auszeichnet und dem freien Erzählenlassen des einzelnen genügend Raum läßt. Das narrative Interview schien uns hierfür geeignet. Es ist ein methodisches Verfahren, das maßgeblich von dem Bielefelder Soziologen Schütze (vgl. Schütze 1987) entwickelt wurde und den Befragten nicht mit standardisierten Fragen konfrontiert, sondern ihn zum freien Erzählen animieren soll. Die Bedeutung des narrativen Interviews liegt nach Mayring vor allem darin, daß „sich im freien Erzählen über bestimmte Ereignisse subjektive Bedeutungsstrukturen herauschälen, die sich einem systematischen Abfragen verschließen würden“ ( vgl. Mayring 1996). Wiedemann führt dies darauf zurück, daß die Befragten in den Erzählungen ein „natürliches, in der Sozialisation eingeübtes Diskursverfahren erkennen, mit denen sich Menschen untereinander die Bedeutung von Geschehnissen ihrer Welt versichern“ (Wiedemann 1986, S. 24)Wiedemann1986 . Mayring weist in diesem Zusammenhang auf Untersuchungen in der Linguistik hin, „...die zeigen, daß Erzählungen in der Alltagskonversation eine feste Struktur, einen immer ähnlichen Aufbau, eine universelle Grammatik besitzen“ (Mayring 1996, S. 55) und „Eine Strukturierung des Gespräches (...) nicht vom Interviewer vorgenommen (wird), sondern, daß sie in der Sprachform `Erzählung` selbst liegt, auf die man sich im narrativen Interview festlegt“ (ebd., S. 55).

#### 3.1 *Der Personenkreis*

Der untersuchte Personenkreis besteht aus acht DDR Bürgern, die sich im Lebensmitteleinzelhandel selbständig gemacht hatten. Sie sind alle Mitglied eines westdeutschen Verbundunternehmens. Es sind vier Männer und vier Frauen im Alter von 24 bis 53 Jahren. Sechs Personen hiervon sind verheiratet, zwei Personen geschieden oder getrennt lebend. Bei fünf Personen arbeiten auch die Ehepartner - bei einer Person auch der Sohn - im Geschäft mit. Alle Personen haben Kinder. Vier Personen begründen die Entscheidung für die Selbständigkeit damit, daß sie eine Existenzgrundlage für ihre Kinder erarbeiten wollen.

Die Personen verfügen über unterschiedliche Ausbildungen und berufliche Erfahrungen. Alle Personen haben eine Berufsausbildung abgeschlossen. Es sind dies im einzelnen Ausbildungen als Wirtschaftskaufmann/frau, Fachverkäufer/innen, Elektromechaniker/innen, Gärtner/innen, und vier Personen haben nach der Ausbildung im Direktstudium oder berufsbegleitend ein Studium als Gartenbauingenieurin, als Ökonompädagoge und als Ingenieur für Schuhveredelungstechnik abgeschlossen. Alle Personen haben zusätzlich an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. Zwei Personen verfügen darüber hinaus über praktische Erfahrungen im Handel sowohl als Marktleiter als auch als Fachverkäuferin. Eine weitere Person hat sich Führungs- und Organisationserfahrungen als Leiter eines großen Schuhproduktionsbetriebes erworben. Drei Personen waren in gesellschaftlichen Organisationen, z. B. der Pionierorganisation, der Freien Deutschen Jugend und anderen aktiv.

### *3.2 Zur Auswahl des Personenkreises*

Wir bemühten uns schon bei der Auswahl und Rekrutierung des Personenkreises darum, die Grundlage für eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herzustellen. Hierauf weist auch Lamnek hin, der davon ausgeht, daß eine harmonische und kollegial-neutrale Atmosphäre anzustreben sei, die bereits beim Zugang zu den InterviewpartnerInnen durch die Einschaltung eines Vermittlers hergestellt werden sollte. (vgl. Lamnek 1993). Dies erfolgte dadurch, daß wir bereits im Vorfeld Kontakt mit den westdeutschen Verbundunternehmen aufnahmen, denn alle von uns befragten Personen sind Mitglied eines Verbundunternehmens. Wir stellten dort unser Vorhaben vor und baten um Unterstützung beim Zugang zum Personenkreis. Es gelang uns, die Firmen von der Bedeutung der beabsichtigten Befragung zu überzeugen. Wir erhielten als Grundlage für die Auswahl des Personenkreises die Namen und Anschriften der Mitgliedsfirmen und eine zustimmende Erklärung zur beabsichtigten Befragung.

Bei der Auswahl des Personenkreises wurde uns zwar ein spezifischer Personenkreis für die Befragung empfohlen, die Firmenvertreter überließen uns jedoch die Entscheidung. Das war deshalb für uns von Bedeutung, weil wir verhindern wollten, daß sich unsere Befragung aus einem „ausgewählten“ Personenkreis zusammensetzte. Wir sahen hierin die Gefahr, daß sich der Personenkreis, der sich ausgewählt weiß, sich im Gespräch möglicherweise darum bemühen würde, dieser Auswahl

„gerecht“ zu werden.

### 3.3 *Der Interviewverlauf und die Rahmenbedingungen*

Auf die Bedeutung einer entspannten und möglichst vertraulichen Erhebungssituation, die deshalb auch in einer alltagsähnlichen Situation stattfinden sollte, weist Lamnek hin und beschreibt als unabdingbare Voraussetzung für die Durchführung eines narrativen Interviews eine offene Gesprächsführung, die „anregend und zugleich zurückhaltend“ sein sollte und „dem Befragten den Detaillierungsgrad der Erzählungen überlassen sollte“ (ebd., S. 74).

Die Anforderung zu erfüllen, eine entspannte und vertrauliche *Atmosphäre in der Gesprächssituation herzustellen*, erschien uns - vor allem im Hinblick auf die hohe zeitliche und berufliche Belastung dieses Personenkreises – zunächst als großes Problem. Ein weiteres Problem sahen wir darin, daß der Personenkreis annehmen könnte, er würde „*ausgehört*“ und er sich deshalb einem Gespräch eher verschließen würde.

Wir schildern im folgenden unsere Vorgehensweise beim Ablauf des Interviews und orientieren uns hierbei an Mayring, der drei Phasen des narrativen Interviews unterscheidet: die Eingangsphase, in der das Thema vorgestellt und begründet wird, die zweite Phase, in der die Erzählung präsentiert wird und der Interviewer dafür sorgt, daß der rote Faden nicht verloren geht, und die dritte Phase, die es dem Interviewten gestattet, nachzufragen und unklare Punkte zu klären (vgl. dazu Mayring 1996).

Wir versuchten, der besonderen individuellen und beruflichen Situation dieses Personenkreises dadurch gerecht zu werden, daß wir bereits dem Zugang zum Personenkreis und der Eingangsphase einen besonders hohen Stellenwert einräumten. Wir entschlossen uns dazu, die Zusage für das Interview etwa vier Wochen vor dem beabsichtigten Termin bei den Befragten telefonisch einzuholen, und überließen ihnen die Möglichkeit, den Gesprächstermin weitgehend selbst zu bestimmen.

Zugleich erklärten wir uns dazu bereit, uns einige Tage vor dem Gesprächstermin noch einmal telefonisch zu melden, um dem Personenkreis die Möglichkeit offen zu halten, den Termin auch

kurzfristig - falls aktuell eingetretene Ereignisse dies erforderlich machen sollten – verändern zu können. Außerdem wollten wir auf diese Weise verhindern, daß Terminabsprachen vergessen würden und wir uns in einer „Überraschungssituation“ begegnen würden. Daß unser Vorgehen der besonderen Situation des Personenkreises entsprach, zeigte sich daran, daß drei Personen um Terminverschiebung - aus aktuellem Anlaß baten – und sich drei weitere Personen für die „Terminerinnerung“ bedankten. Wenn es möglich war, die Interviews, die einen Zeitraum von zwei bis vier Stunden einnahmen, in einer entspannten und überwiegend ungestörten Situation in den Büros der Einzelhandelsgeschäfte durchzuführen, und dies nur in Einzelfällen dann unterbrochen wurden, wenn kurzfristig aufgetretene betriebliche Fragen der Mitarbeiter dies offensichtlich dringend erforderlich machten, so führen wir dies auch darauf zurück, daß unsere Vorgehensweise von dem Personenkreis „honoriert“ wurde. Der Personenkreis hatte offensichtlich das Personal von dem Gespräch informiert und entsprechende Anweisungen gegeben.

Wir schildern im folgenden den konkreten Interviewverlauf. Wir erklärten dem Personenkreis zunächst die allgemeinen, technischen Modalitäten (Anonymität, Aufzeichnung des Gespräches, Transkription etc.) und gingen dann auf die Besonderheit des narrativen Interviews ein. Daß dies für den weiteren Verlauf wichtig war, konnten wir den Fragen des Personenkreises entnehmen, denn keiner der Befragten hatte bisher Erfahrungen mit dieser Interviewform erworben. Als wir den Eindruck gewonnen hatten, daß die Fragen hierzu ausreichend geklärt waren, überließen wir dem Befragten den weiteren Verlauf des Interviews. Unsere Eingangsfrage lautete: *„Sie haben sich für die Existenzgründung im Einzelhandel entschieden. Was hat Ihnen geholfen, daß Sie mit der neuen Situation zurechtgekommen sind, und was hat Sie eher daran gehindert?“*

Zu diesem Zeitpunkt war die Stimmung bereits „aufgetaut“ und die Bereitschaft des InterviewpartnerInnen geweckt, sich erzählend zu öffnen. Hermanns weist darauf hin, daß diese atmosphärische Situation für das narrative Interview von erheblicher Bedeutung ist, denn *„wenn die ‘Stimmung’ zwischen den beiden sich gegenüberstehenden Personen noch kühl und ‘unaufgetaut’ ist, kann der Interviewpartner auch nicht das Gefühl entwickeln, eine ausholende erzählerische Darstellung sei angebracht“* (Hermanns 1996 S. 185).

Wir haben im Laufe der durchgeführten Interviews bei einigen Befragten den Eindruck gewonnen, daß sie die Erzählsituation als Erleichterung empfunden haben. Sie waren offensichtlich froh darüber, daß sie die Möglichkeit hatten, über ihre Erfolge, aber auch ihre Schwierigkeiten zu sprechen. Einige äußerten sich anschließend überrascht und selbstbewußt durch die in der Erzählung zum Ausdruck gekommene Bewältigung der Vielzahl von Problemen. Es ist zu vermuten, daß hierzu auch die verdichtete Darstellung der Ereignisse beigetragen hat. Friebertshäuser spricht in diesem Zusammenhang vom *Gestaltschließungszwang*, *Kondensierungszwang* und *Detaillierungszwang*, die dazu führen, daß es zu einer reichhaltigen und verdichteten Darstellung der Erzählung kommt ( vgl. Friebertshäuser 1996, S. 387).

Wir haben uns in dieser Phase des Interviews darum bemüht, uns in die Geschichte „hineinzuhören“, die Perspektiven des Erzählers zu verstehen und dieses Verstehen durch Zeichen zu signalisieren und Nachfragen, zustimmende Äußerungen oder kritische Bemerkungen zu unterlassen (vgl. Hermanns 1996, S. 184). Daß uns dies nicht immer gelungen ist, konnten wir den Tonbandaufzeichnungen entnehmen. Es ist uns anfangs sehr schwer gefallen, dem Gespräch anteilnehmend zu folgen und uns zugleich zurückzunehmen. Auf die Bedeutung dieses Sachverhalts weist Girtler hin: „Man muß ihm (dem Befragten V.P.) das Gefühl übermitteln, daß man selbst ein großes Interesse an seiner Lebenswelt hat, diese Lebenswelt auch im Sinne des Interviewten erforschen wolle und ihm nicht schaden werde“ (Girtler 1974, S. 156).

### *3.4 Aufbereitung und Interpretation des Materials*

Wir erstellten unmittelbar nach dem Gespräch ein Gesprächsprotokoll und fertigten im Anschluß daran die Transkription der Tonbandaufzeichnungen an. Wir werteten unser Material nach dem heuristischen Interpretationsverfahren aus. Wir gingen an das empirische Material mit unserer Fragestellung: „*Inwieweit haben Erfahrungen den Lernprozeß behindert und/oder gefördert und wie haben sich die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen das neue Wissen angeeignet?*“ Wir entdeckten Phänomene, stellten Hypothesen auf, verwarfen diese Hypothesen wieder und erkannten schließlich – da einzelne Phänomene immer wieder und in immer neuen Varianten erschienen, welche Phänomene für uns wichtig waren und welche nicht.

Wir beschreiben im folgenden unser Vorgehen.

Wir sichteten das gesamte Material unter der interpretationsleitenden Fragestellung: *„Inwieweit haben Erfahrungen den Lernprozeß behindert und/oder gefördert und wie haben sich die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen das neue Wissen angeeignet?“*, und suchten Phänomene hierzu. Wir ordneten die entdeckten Phänomene biographischen Stationen zu: Erfahrungserwerb im Elternhaus, in der Schule, Ausbildung, Studium, Arbeitsplatz und gesellschaftlichen Institutionen. Nun sichteten wir das Material erneut unter der Fragestellung *„Läßt sich ein Zusammenhang herstellen zwischen Erfahrungen und dem Lernen in der neuen Situation?“*. Wir entdeckten hierbei die folgenden drei Lernformen *‘Lernen auf eigene Faust’* (Lernform I), *‘Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen’*, (Lernform II) und *‘Lernen durch Berater’* (Lernform III).

Bei der erneuten Sichtung des Materials gingen wir der Frage nach: *„Läßt sich ein Zusammenhang zwischen Handlungsmustern und dem Umgang mit der neuen Situation herstellen?“* Nun stießen wir auf Phänomene, aus denen wir einen Zusammenhang von Handlungsmustern und dem Umgang mit der neuen Situation ableiteten. Wir identifizierten hierbei die folgenden drei Handlungsmuster *‘Mit Konfliktsituationen konstruktiv umgehen können’* (Handlungsmuster I), *‘Konfliktsituationen – als Quelle von Leid erfahren müssen’* (Handlungsmuster II) *‘Das DDR-Bürgersein zu leben ‘gelernt’ zu haben’* (Handlungsmuster III).

## Zweites Kapitel

### Zur theoretischen Grundlegung der empirischen Untersuchung

#### 1 Darstellung der erfahrungsorientierten Ansätze und ihre Relevanz für die uns interessierende Fragestellung

Wir diskutieren diese Arbeit vor dem Hintergrund der erfahrungsorientierten Ansätze. Es interessiert uns im folgenden, wie der *Erfahrungsbegriff* definiert wird und wie das *'Lernen an Erfahrungen'* beschrieben wird. Anschließend überprüfen wir diese Ansätze im Hinblick auf die Bedeutung für die uns interessierende Fragestellung.

Die ersten Ansätze erfahrungsorientierten Lernens entstanden in den 70er Jahren in der gewerkschaftlichen Arbeiterbildung und lösten in der Folgezeit eine intensive Theoriediskussion aus. Erfahrungen wurden zum Inhalts-, Ausgangs- und Bezugspunkt von Lernprozessen gemacht. „...man ließ Erfahrungen berichten und strukturierte und systematisierte sie, um praxisnahe Inhalte für den Lernfortgang zu bestimmen. Man nahm die eingebrachten Erfahrungen zu unmittelbaren Lernanlässen und strebte an, die dabei eingebrachten Deutungen von innen heraus zu erweitern, auszudifferenzieren“ (Gieseke, W./Siebers R. 1996, S. 207).

Es lassen sich im wesentlichen drei erfahrungsorientierte Ansätze unterscheiden, die einen je spezifischen Zugang zum *'Lernen an Erfahrungen'* haben und die den Erfahrungsbegriff unterschiedlich definieren. So wird in der Negtschen Konzeption versucht, über Erfahrungen zu neuen Erkenntnissen zu gelangen, um der Verfestigung erworbener Erfahrungen entgegenzuwirken. Das Erkenntnisinteresse steht hierbei im Vordergrund. Die Vertreter einer weiteren Richtung erfahrungsorientierten Lernens setzen sich mit der Anreicherung und Ausweitung von Erfahrungen in organisierten Bildungsprozessen sowie dem Lernen am Arbeitsplatz auseinander. Angestrebt wird hierbei ein mehr an Erfahrungs- oder Handlungswissen. Die Vertreter dieser Richtung lassen sich von dem Handlungsinteresse leiten. Als wesentlicher Vertreter einer weiteren Richtung gilt Bollnow. *'Lernen an Erfahrungen'* bedeutet für ihn nicht nur die Ausweitung erworbenen Erfahrungswissens, sondern zugleich die Veränderung erworbener Erfahrungsstrukturen, die es dem einzelnen ermöglichen, neue Erfahrungen machen zu können. Das Erfahrungsmachen wird hierbei als ein aktiver Entwicklungsprozeß verstanden, der zu neuen

Erfahrungen und Deutungen führt. Offenheit, Mut und Reife und die Fähigkeit, sich neues Wissen aneignen zu können, sind Voraussetzung hierfür. Wir beschreiben die je spezifische Richtung erfahrungsorientierten Lernens und gehen hierbei auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede ein.

### *1.1 Durch erfahrungsorientiertes Lernen der Verfestigung von Erfahrungen entgegenwirken*

Der wesentliche Vertreter dieser Richtung ist Oskar Negt. Er löste in den 70er Jahren mit seinem Theoriekonzept „Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen“ die Diskussion um erfahrungsorientiertes Lernen aus. Die gesellschaftliche Situation zu dieser Zeit wird von Negt wie folgt beschrieben:

„‘Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen’ ist vor jener Zeit entstanden, in der nach jahrzehntelanger Stagnation zum ersten Mal produktive Ansätze für die grundlegende Veränderung des Bildungssystems, vor allem von den Protestbewegungen, entwickelt wurden, und trägt alle Züge eines Programms, das nach neuen Orientierungen in einer politischen Umbruchsphase sucht“ (Negt, O. 1975 S. 7).Negt1975

Negt geht davon aus, daß sich das Klassenbewußtsein der Arbeiter nicht genuin aus den gesellschaftlichen Verhältnissen entwickelt, sondern wesentlich durch Bildungsprozesse beeinflußt werden kann. Sein zentrales Anliegen besteht darin, der Verfestigung erworbener Erfahrungen entgegenzuwirken. Dies soll durch Lernprozesse erreicht werden, die es dem Arbeiter ermöglichen, die gesellschaftlichen Strukturen zu durchschauen, ihre Interessen zu erkennen und ihre Lebensperspektive durch gewerkschaftliche und politische Arbeit zu verändern. Aus der folgenden Äußerung wird deutlich, daß Negt den gesellschaftlichen Charakter von Erfahrungen betont:

Erfahrungen sind „mehr oder weniger in dieser Gesellschaft eingebundene Wahrnehmungs- oder Empfindungsweisen, die mannigfaltig durch bürgerliche Ideologien geprägt sind. Das charakterisiert Erfahrung. Ebenso wenig wie die zufälligen Einfälle über die Gesellschaft, die einer hat, wenn er nachts nicht schlafen kann. Erfahrungen in dem Sinne, wie ich diesen Begriff benutze, bezeichnet vielmehr eine spezifische Produktionsform der Verarbeitung von Realität und der aktiven Reaktion auf diese Realität – sie sind nicht mehr bloß individuell, obwohl klar ist, daß Erfahrung und Lernen durch die Köpfe von einzelnen Menschen durchgehen muß. Sie sind in gewisser Weise kollektive Momente einer durch Begriffe und durch Sprache vermittelten Auseinandersetzung mit der Realität der

Gesellschaft. Insofern steckt in dem Begriff der Erfahrung immer schon ein allgemeines Element, das die total individualisierte zufällige, rein subjektive Empfindung überschreitet“ (Negt 1978, S. 44)Negt1978 .

Soziologische Phantasie bedeutet für Negt, theoretische und praktische Bildungsarbeit so zu strukturieren, daß es den Arbeitern gelingt „...die grundlegenden, oft verdrängten oder verzerrt wahrgenommenen Konflikte des Individuums als strukturelle Widersprüche der Gesellschaft zu erklären und von bloßen Symptomen derartiger Konflikte zu unterscheiden“(Negt 1975, S. 43). Negt orientiert sich hierbei an C. Wright Mills, der soziologische Phantasie als eine Fähigkeit beschreibt,

„von einer Sicht zur anderen ... von der politischen zur psychologischen, von der Untersuchung einer einzelnen Familie zur Einschätzung staatlicher Haushaltspläne“ überzugehen und strukturelle Zusammenhänge zwischen unmittelbaren Interessen, Wünschen, Hoffnungen und geschichtlichen Ereignissen zu erkennen. Denn was in der Schule und in den Institutionen der Arbeiterbildung als das unbewältigte „Stoffelend“ auftritt, ist nur ein Ausschnitt aus dem größeren Zusammenhang des durch die Massenkommunikation bedingten Überangebotes an isolierten, zersetzten Informationen“ (Mills, C. W. 1963 S. 44).

Die Herausbildung soziologischer Phantasie soll durch das Lernen nach dem exemplarischen Prinzip möglich werden. Das bedeutet, daß individuelle Konflikte und Interessen exemplarisch an den zu vermittelnden Lerninhalten aufgezeigt werden. Diese Vorgehensweise wird von Negt am Fach Technik wie folgt beschrieben:

„Die politische Funktion der Technik und der Naturwissenschaften kann in diesem Zusammenhang ebenso analysiert werden wie neue Kooperationsformen im Arbeitsprozeß und die Veränderungen der Leistungsansprüche der Maschinen und Apparate; physiologische und psychologische Erscheinungen, etwa die Entstehung sozialer Schizophrenien auf Grund der Trennung von körperlicher und geistiger Arbeit, können durch die exemplarische Entfaltung des Themenbereichs Technik in einen einheitlichen Verstehenszusammenhang gebracht werden und dem einzelnen das soziologische Verständnis von Phänomenen erleichtern, die für sein Leben und für die Gesellschaft von zunehmender Bedeutung sind“ (Negt 1975, S. 116)Negt1975 .

Es zeigte sich in der Folgezeit, daß erfahrungsorientierte Bildungsarbeit nach der Negtschen Konzeption die Verfestigung erworbener Erfahrungen nicht verhindern konnte und das Lernen an Erfahrungen nicht dazu beitrug, die eigene Lebensperspektive zu verändern. Dies war Anlaß dafür, sich intensiv mit den Widerständen in erworbenen

Erfahrungen und den darauf aufbauenden Deutungen auseinanderzusetzen. Es begann die Deutungsmusterdebatte, deren wesentliche Vertreter Thomssen und Arnold waren. Thomssen interessiert sich dafür, wie sich Deutungsmuster herausbilden und festsetzen, ob und wie sie sich verändern und wie auch die eigenen Interessen in die Verarbeitung von Erfahrungen und in die Deutungen eingehen. Er beschreibt den Zusammenhang von Erfahrungen und Deutungen im Anschluß an Negt. Erfahrungen sind für ihn „tätiges Bewußtsein“ und Arbeiten ist das bewegende Moment, „die in Deutungsmustern aufgehobenen Erfahrungsgehalte zu entschlüsseln“ (Thomssen 1980, S. 368). Thomssen 1980

Arnold setzt sich mit dem Stabilisierungseffekt von Deutungsmustern auseinander. Er beschreibt Deutungsmuster als „die mehr oder weniger zeitstabilen und in gewisser Weise stereotypen Sichtweisen und Interpretationen von Mitgliedern einer sozialen Gruppe, die diese zu ihren alltäglichen Handlungs- und Interpretationsbereichen entwickelt haben. Im einzelnen bieten diese Deutungsmuster ein Orientierungs- und Rechtfertigungspotential von Alltagswissensbeständen in der Form grundlegender, eher latenter Situations-, Beziehungs- und Selbstdefinitionen, in denen das Individuum seine Identität präsentiert und seine Handlungsfähigkeit aufrechterhält“ (Arnold 1985, S. 23).

Gieseke beschreibt den Mechanismus aus erwachsenenpädagogischer Perspektive wie folgt: „Jedes Individuum lebt unter bestimmten sozialen Gruppenkonstellationen, denen es sich nicht entziehen kann. Es erfährt hier soziale Regeln, ist Anforderungen ausgesetzt, muß handeln. Dieses Handeln folgt sowohl den Erwartungen, als auch den eigenen Interessen, d. h. der individuellen Verarbeitung von Bedingungen. In die Deutungen gehen die Interpretationen der sozialen Situation, das dort Erfahrene und die Ziele zukünftigen Handelns ein. Deutungen loten den Raum aus, in dem man zum Handeln genötigt ist. Die so über tägliches Handeln sich herausbildenden sinngebenden Deutungsmuster sind Errungenes, mehr oder weniger leidvoll Erfahrenes. Sie sind fundiert durch eine gesellschaftliche Praxis, sie lassen sich damit nicht durch andere Interpretationen und Auslegungen ohne weiteres aufheben oder umstrukturieren“ (Gieseke 1994, S. 335).

Mit dieser Definition läßt sich erklären, weshalb neue Weiterbildungsangebote zunächst mit Lernwiderständen rechnen müssen. Auf die langfristige Wirkung neuer Interpretationsangebote weist Gieseke hin: „Dies heißt jedoch nicht, daß sie keine Resonanz erzeugen können. Wenn neue Wissensangebote zur Kenntnis genommen und reflektiert werden, wirken sie auch als abgelehnte Interpretationen im Bewußtsein weiter. Sie werden im späteren Alltag zum zweiten Blick. Die bisher problemlos im Handeln gehandhabten Deutungen werden kritisch aus eigener Perspektive heraus betrachtet. Erst wenn die neue Perspektive mit der eigenen Interessenauslegung im Handlungsfeld eine Verbindung eingeht, kann Lernen an Erfahrungen vollzogen werden. Dieser Prozeß ist aber ein individueller Prozeß, der nicht erzwungen, nicht aufgenötigt werden kann, sondern sich „selbstreguliert“ erst nach den Bildungsveranstaltungen in der Praxis vollzieht“ (ebd., S. 335).

Erwachsenenbildung muß sich mit der paradoxen Situation vertraut machen, daß Erfahrungen und die darauf bezogenen Deutungen mit gutem Recht ein Stück Widerstand gegen neue Lernangebote bereit halten und daß zugleich Neugier auf Neues und die Möglichkeit und Notwendigkeit, sich auf neue Situationen einzulassen, vorhanden ist. Es gilt demnach Rahmenbedingungen zu schaffen, die neue Erfahrungen ermöglichen, und das Wissensangebot so zu strukturieren, daß neue Erfahrungen in vorhandene Wissensstrukturen eingefügt werden können.

### *1.2 Durch erfahrungsorientiertes Lernen in Bildungsprozessen die Anreicherung und Ausweitung von Erfahrungen ermöglichen*

Die Vertreter dieser Richtung (Geißler/Kade/Meueler) gehen davon aus, daß am Arbeitsplatz überwiegend negative Erfahrungen erworben werden. Dieser Ansatz versucht, den vorhandenen Erfahrungsschatz zu nutzen, um Erfahrungen durch pädagogische Arrangements auszuweiten und sie anzureichern.

Zu dieser Richtung erfahrungsorientierten Lernens gehören auch die Konzepte des Lernens am Arbeitsplatz, die davon ausgehen, daß am Arbeitsplatz immer Neues über Erfahrungslernen anzueignen ist. Im Vordergrund steht der Erwachsene, der sich durch Selbsttätigkeit am Arbeitsplatz dieses Neue aneignet (vgl. Severing 1994, Geißler 1994). Lernen an Erfahrungen ist auch hier gleichzusetzen mit dem Ausweiten

erworbener Erfahrungen oder der Ausweitung von Erfahrungs- bzw. systematischem Handlungswissen. Erfahrungen selbst werden auch hier nicht zum Anlaß von Lernprozessen gemacht. Wir gehen im folgenden auf die jeweiligen Vertreter dieser erfahrungsorientierten Richtung ein.

Während Kade die *Aneignung neuer Erfahrungen* in den Vordergrund rückt, legen Geißler und Meueler die Betonung auf die *Ausweitung erworbener Erfahrungen*. Nach Kade hat Erwachsenenbildung die Aufgabe, die verschütteten Aneignungspotentiale aus der Kindheit wieder freizulegen. Dies soll dadurch möglich werden, daß Erwachsenenbildung neue und alternative Formen der Erfahrungsaneignung anbietet. Aus diesem Grund steht für Kade die Entwicklung individueller Fähigkeiten wie Spontaneität und Kooperation im Vordergrund, die es dem Erwachsenen ermöglichen sollen, wieder zu einer produktiven Aneignung von Erfahrungen fähig zu werden und damit zu seiner eigenen Kraftquelle zurückzufinden. Es geht ihm darum, daß „das Individuum sich als eigenständiges Kraftzentrum erhält und erweitert, wenn auch nur im Hinblick auf den Bereich des Privaten und der Innerlichkeit, d. h. versucht, z. B. im Privatleben und im Kunstgenuß das Glück zu finden, das ihm in der beruflichen Arbeit durch die gesellschaftlichen Verhältnisse systematisch verwehrt wird. Diese Stabilität dürfte immer noch Bedingung dafür sein, daß das Individuum noch die Kraft findet, sich politisch zu artikulieren, gerade dort, wo der institutionelle Widerstand erheblich ist“ (Kade 1982, S. 46). Wissenschaftsorientierte Erwachsenenbildung, die ohne Bezug auf die Erfahrungen arbeitet, trägt nach Kade zur weiteren Entsubjektivierung bei. Aus diesem Grund wendet er sich auch gegen „kognitiv überdeterminierte Lernprozesse“ und will Erfahrungen nicht als vorwissenschaftliches, naives Wissen gelten lassen. Lebensweltliche Erfahrungen sind seiner Meinung nach sowohl präziser und unpräziser als wissenschaftliche Erfahrungen (vgl. ebd., S. 59).

Der von Kade erarbeitete Beitrag zum erfahrungsorientierten Lernen mißversteht die Bedeutung von Kindheit für das Erwachsenenlernen. Hinzu kommt, daß Erwachsenensein von Kade sich nicht über Berufstätigkeit und Selbstentwicklung definiert, sondern über einen Subjektivitätsbegriff, der von ihm weder gesellschaftlich abgeleitet, noch analysiert wird. Sein Erfahrungsbegriff läßt die Auswirkungen der in der Kindheit erworbenen Erfahrungen auf das Lernen im Erwachsenenalter außer acht. Er bezeichnet die im Erwachsenenalter erworbenen

Erfahrungen als subjektivitätshemmend. Ein Anknüpfen an erworbene Erfahrungsgehalte und das Ausweiten und Differenzieren erworbener Erfahrungen wird deshalb von Kade nicht angestrebt. Produktive Erfahrungen sind für ihn neu zu erwerbende Erfahrungen, die durch Erwachsenenbildung ermöglicht werden sollen. Dies soll durch alternative Formen der Erfahrungsaneignung geschehen, die jedoch nicht in Bezug zum organisierten Lernen thematisiert werden.

K. Geißler, der seinen Beitrag zum erfahrungsorientierten Lernen an Negt/Kluge anschließt, geht es um *Erfahrungserweiterung* durch Aneignung von wissenschaftlichem Wissen. Wissenschaftliches Wissen ist für ihn angehäufte Erfahrung. Reflexion, Aufklärung, Abstraktion gehören nach Geißler notwendigerweise zum Lernprozeß dazu, wenn man nicht „der Gefahr eines Situationismus bzw. eines relativ irrationalen Subjektivismus Vorschub leisten“ will (Geißler/Kade 1982 S. 82). „Die Entfaltung der in wissenschaftlichen Erkenntnissen aufgehobenen Erfahrungen ist auf jede Erfahrung angewiesen, die durch das Handeln der Teilnehmer mitgebracht und aktualisiert wird“ (ebd., S. 82). Zwar thematisiert auch Geißler die pädagogischen Handlungskonsequenzen nicht, er greift jedoch auch die Frage von Negt/Kluge erneut auf, „wie man didaktisch Fremderfahrungen, speziell wissenschaftliche, lebensweltliche Erfahrung (Alltagserfahrung) integrieren kann und zwar so, daß damit ein Mehr an Orientierung im unmittelbar Gegebenen erlangt wird, daß *Erfahrungsfähigkeit erweitert* wird und daß die Subjektivität in und mit lebensweltlichen Veränderungen entwickelt wird“ (ebd., S. 94). Zugleich weist auch Geißler auf die Bedeutung der sinnlichen Erfahrung im Lernprozeß hin, die dann verlorengeht, wenn die Wissenschaftsorientierung dominiert. Geißler plädiert deshalb dafür, wissenschaftliches Wissen dem Lernrhythmus der unmittelbaren Erfahrung anzupassen. Im Gegensatz zu Kade, der die Aneignung von neuen Erfahrungen in den Mittelpunkt rückt, definiert Geißler die Lernsituation selbst für die Teilnehmer als neue zusätzliche Lernerfahrung, in der das Zeitlassen, das Umherschweifen und das Vermeiden von „Lernschnellwegen“ für Geißler als wichtige pädagogische Orientierungen genannt werden. (vgl. Geißler).

E. Meuler definiert Erfahrungen als lebensgeschichtlich und gesellschaftlich geprägte Realitätserfassungen, die nicht nur Ergebnis offener subjektbezogener Auseinandersetzung mit der Umwelt sind, sondern vor allen Dingen auch geprägt sind durch Interpretationen,

vermittelte Informationen, gezielte Nichtinformationen und Fehlinformationen. Auch Meueler weist darauf hin, daß das Lernen an Erfahrungen immer auch mit Widerständen zu rechnen hat, die nach Meueler nur dann aufzuheben sind, wenn der einzelne von „seiner Lage her gepackt ist“: „Die Erfahrung zeigt, daß Blockierungen des Alltagsbewußtseins gegenüber dringend benötigten objektiven Fakten, als wahr erkannten und wissenschaftlich begründeten Einsichten in die Natur und die Prozesse gesellschaftlichen Lebens nur aufgehoben werden, wenn der einzelne zunächst einmal von seiner Lage her, so wie sie sich in den Berichten und Beiträgen der andern spiegelt, gepackt ist“ (Meueler 1986, S. 82) Erfahrungsorientierte Bildungsarbeit muß – so E. Meueler – subjektive und objektive Faktoren miteinander in Verbindung bringen: sie ist Gefühlsarbeit und Denkarbeit unter Verwendung wissenschaftlicher Einsichten und der Betroffenheit der Teilnehmer.

Während bei der Negtschen Konzeption die Erkenntnisgewinnung im Vordergrund steht, bemühen sich Kade, Geißler und Meueler darum, den Erfahrungsschatz zu nutzen und durch pädagogische Arrangements auszuweiten. Für die Vertreter dieser Ansätze steht damit das Handlungsinteresse im Vordergrund. Konkrete Alltags- und Lebenssituationen sollen durch den Erwerb neuer Erfahrungen bzw. die Ausweitung erworbener Erfahrung besser bewältigt werden können.

### *1.3 Durch erfahrungsorientiertes Lernen neue Erfahrungen erwerben*

Vertreter dieser Richtung ist Bollnow. Er interessiert sich für die individuellen und intrapsychischen Aspekte der Erfahrungsentstehung und –verarbeitung. Bollnow leitet den Erfahrungsbegriff in Anlehnung an Giel aus der Wortgeschichte ab:

„So heißt „erfahren“ zunächst im ganz konkreten Sinn: an das Ziel des Fahrens gelangen, also etwas im Fahren einholen, etwas, zunächst ebenfalls im rein räumlichen Sinn, erreichen oder auch eine Gegend durchreisen. (...) Daraus ergibt sich dann die übertragene Bedeutung von „erfahren“ im Sinne von etwas dadurch kennenlernen, daß man im „Fahren“, auf der „Fahrt“, damit in Berührung kommt, wobei dann die Erinnerung an die ausgestandenen Mühen und Gefahren und an die Unfälle, die einem auf dem Wege zugestoßen sind, mitschwingt und dem Wort einen ganz bestimmten Bedeutungshintergrund mitgibt, den es auch später nicht ganz ablegt, wenn es sich in einer abgeblaßten Bedeutung zum bloßen Kennenlernen bis hin zum einfachen Zur-Kennntnis-nehmen einer Nachricht weiter entwickelt hat“.  
(Bollnow 1968, S. 129).

Nach Bollnow setzt das *'Erfahrungen machen'* Mut und Offenheit voraus, denn „Erfahrungen gibt es nur, wenn man offen ist für das, was einem an Unerwartetem entgegentritt. Dazu aber gehört Mut und Einsatzbereitschaft, denn der Erwerb von Erfahrungen ist schmerzhaft und gefährlich. Die Ängstlichen machen keine Erfahrungen, weil sie – und oft unter Berufung auf ihre „Erfahrung“ – von vornherein den Situationen ausweichen, in denen allein Erfahrungen gemacht werden können. Darum bleiben sie eingeschlossen in den engen Kreis der von ihnen schon immer verstandenen Welt und lernen nie etwas wirklich Neues kennen. Ihr Leben ist zum Stillstand gekommen“. (Bollnow 1981, S. 138) Bollnow beschreibt den Zusammenhang von Erlebnissen und Erfahrungen wie folgt:

Erlebnisse werden dann zur Erfahrung, „wenn der Mensch in der Lage ist, das ihm von außen her Begegnende sich auch innerlich anzueignen“. (ebd., S. 138) „Wohl spricht man davon, daß der Mensch Erfahrungen macht, aber was ihm begegnet, ist zunächst ein sinnloses Faktum (...). Erst indem der Mensch es sich denkend aneignet und für sein späteres Leben eine „Lehre“ daraus zieht, wird es zur Erfahrung“. (ebd., S. 143)

„Wenn man auch in gleicher Weise sagen kann, daß man etwas erfährt und etwas erlebt, so ist das Erleben stärker auf das Subjekt bezogen. Wenn man etwas erlebt, so besagt das, daß der Erlebende dabei im Mittelpunkt steht, dadurch in einer mehr erfreulichen Weise bereichert wird. Er zieht das Erlebte in sich hinein, verschmilzt geradezu mit ihm und ist ganz ausgefüllt von seinem Erlebnis. Daher ist das Erlebnis immer in der Gefahr, ins Subjektive abzugleiten und von da her mißverstanden zu werden. (...) Das Erfahren ist demgegenüber sehr viel sachbezogener, das Erfahrende objektivierende. Nicht der Mensch, der die Erfahrungen macht, sondern die Sache, die er dabei erfährt, steht im Blickfeld der Aufmerksamkeit. Darum ist dieser Begriff nüchterner, härter, und man verwendet ihn gern, wo man die Gefahr einer subjektiven Aufweichung des Erlebnisbegriffs vermeiden will. Die Härte der Tatsächlichkeit kommt in ihm zum Ausdruck“ (ebd., S. 144).

Für Bollnow werden Erlebnisse erst dann zur Erfahrung, wenn der Mensch in der Lage dazu ist, eine allgemeine Lehre daraus zieht. Erfahrungen beziehen sich stets auf allgemeine Zusammenhänge, die der Mensch daran lernt. Darum genügt auch nicht eine einzelne Beobachtung. Es muß dem Menschen etwas wiederholt und in einer solchen Weise aufgefallen sein, daß er auf eine regelmäßige Wiederkehr schließt“ (Bollnow 1968, S. 228).

Das „Neue „ist nach Bollnow das wesentliche Merkmal von Erfahrungen. „Erfahrungen sind etwas, das den vorgezeichneten Erwartungsrahmen sprengt und zu einer produktiven

Neuorientierung zwingt“ (Bollnow 1981, S. 141). In diesen Zusammenhang ordnet Bollnow auch das erweiterte Vorverständnis ein. Bollnow beschreibt den Zusammenhang von neuer Erfahrung und erweitertem Vorverständnis.

„In dieser beständigen Auseinandersetzung mit der neuen Erfahrung erweitert sich darum nicht nur inhaltlich der Umkreis des Wissens, sondern darin zugleich die Auffassungsweise des Menschen, das Vorverständnis, mit dem er an die späteren Erfahrungen herangeht. Erst mit einer solchen Deutung sind wir imstande, die Erkenntnisleistungen des Menschen ganz in die Geschichtlichkeit seiner Natur einzubeziehen. Die Formen des Begreifens ändern sich und wachsen im Lauf der Geschichte unter der Einwirkung immer neuer Erfahrungen, und so erkennen wir die unauflösliche Verknüpfung von mitgebrachtem Vorverständnis und der Erfahrung des Neuen“ (ebd., S. 152).

„Aus den verschiedenen einzelnen Erfahrungen, die der Mensch macht, ergibt sich dann im Laufe der Jahre das, was man die „Erfahrung“ oder besser „die Lebenserfahrung“ des betreffenden Menschen nennen kann. (...) sie entwickelt sich wie von selbst, jedenfalls unbewußt und unbeobachtet, in einem fast organisch zu nennenden Wachstumsprozeß“. (ebd., S. 144). Hieraus leitet Bollnow die Schlußfolgerung ab, daß sich die Entstehung der Erfahrung in der wissenschaftlichen Beobachtung nicht verfolgen läßt, „sondern was wir durch Beobachtung, vor allem durch Selbstbeobachtung an uns feststellen können, ist immer schon eine ausgebildete Erfahrung“ (ebd., S. 144). Den Zusammenhang von Wissen, Können und Erfahrungen beschreibt Bollnow wie folgt:

„Ja, selbst die ausgebildete Erfahrung ist nicht im Wissen gegenständlich gegeben. Der Mensch weiß zunächst nichts von seinen eigenen Erfahrungen, obgleich er sie in seinem Können gegenwärtig hat. Erst wenn er sich in gewissen Schwierigkeiten besinnt, tauchen die vergangenen Erfahrungen auf, und er kann auf sie zurückgreifen“ (ebd., S. 144) Bollnow 1981 .

Auch Bollnow setzt sich mit der Polarität von Erfahrungen auseinander, nämlich die „Erfahrung, die den Menschen in festgefahrenen Gewohnheiten abstumpfen und erstarren läßt und die sich schließlich gegen jede weitere Erfahrung verschließt, und eine andere Erfahrung, die niemals abgeschlossen ist, sondern die sich in offenerer Aufnahmebereitschaft beständig weiterentwickelt und zur überlegenen Reife des als erfahren bezeichneten Menschen hinführt. (Bollnow 1968, S. 234).

„Durch Erfahrungen bilden sich feste Gewohnheiten heraus, die das Leben

automatisieren. Der Mensch wird abgestumpft durch seine Erfahrungen und wagt nichts Neues mehr zu beginnen, er wagt überhaupt nicht mehr über neue Möglichkeiten nachzudenken; er weiß ja aus langer Erfahrung, daß es doch nicht lohnt. Die Erfahrung verengt also den Umkreis des schöpferischen Lebens. Der Mensch wird unter ihrem Einfluß wirklich dumm. Von daher sind die typischen Situationen zu verstehen, in denen sich der Mensch auf seine Erfahrung beruft. Die Berufung hat in der Regel einen polemisch-abwehrenden Charakter. Sie dient dazu, neu und unerwartet an den Menschen herantretende Ansprüche zurückzuweisen. Es ist ein merkwürdiges Paradox: daß die Berufung auf die Erfahrung dazu dient, sich gegen die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen, abzuschirmen. Der Mensch versteift sich in seiner Erfahrung gegenüber den Ansprüchen. Er ist nicht mehr zu einer Korrektur bereit und beweist damit, daß er innerlich erstarrt ist und die Lebendigkeit seines Lebens bereits verloren“ (ebd., S. 230).

Daß *'Lernen an Erfahrungen'* ein Prozeß ist, der sich im nachhinein vollzieht, wird auch von Bollnow beschrieben: „Der Mensch, so sagt man, lernt aus seinen Erfahrungen. Aber dieses Lernen ist immer etwas Nachträgliches und meist auch Unfreiwilliges. Die auf ihn einstürzenden Ereignisse zwingen den Menschen zum Lernen. Und dies geschieht in der Besinnung, die sich, nach Aufklärung suchend, auf das zunächst unverständlich scheinende vergangene Ereignis zurückwendet, also in der Verarbeitung und Aneignung dessen, was ungewollt und nicht vorhergesehen dem Menschen begegnet ist. Erst in der nachträglichen Verarbeitung, in der Hineinnahme in das eigene Leben wird das Ereignis zur Erfahrung. Wohl spricht man davon, daß der Mensch Erfahrungen macht, aber was ihm begegnet, ist zunächst ein sinnloses Faktum. Erst indem er es sich deutend aneignet und für sein zukünftiges Leben eine „Lehre“ daraus zieht, wird es zur Erfahrung. Und es entspricht durchaus dem vorwiegend düsteren Grundton der in ihrem ursprünglichen Sinn begriffenen Erfahrung, daß der Mensch, wie das Sprichwort sagt, nur durch Schaden klug wird“ (ebd., S. 239). Ursache für das Lernen an Erfahrungen ist das Neue, das in das Leben des Menschen eindringt und eine Veränderung des Vorverständnisses auslöst. Bollnow beschreibt diesen Vorgang wie folgt: „Es geht hierbei nicht um die „kleinen Erfahrungen“, die sich bruchlos in den vorhandenen Rahmen des Vorverständnisses einfügen lassen, sondern die „großen Erfahrungen“, die sich von ihm nicht ohne weiteres bewältigen lassen und die zur Korrektur des bisherigen Verständnisses und zur Ausbildung neuer Auffassungs- und Verständnisformen zwingen“ (Bollnow 1981, S. 152).

#### 1.4 Darstellung des im Forschungsprozeß benutzten Begriffes „Lernen an Erfahrungen“

Die dargestellten Ansätze haben einen je spezifischen Zugang zum ‚Lernen an Erfahrungen‘, die wir resümierend noch einmal darstellen, um im Anschluß daran unseren Erfahrungsbegriff zu erläutern.

Die Negtsche Konzeption verfolgt die Absicht, über Erfahrungen zu neuen Erkenntnissen über sich und die Gesellschaft zu gelangen. Nicht das systematische Lernen aus Erfahrungen selbst steht hier zur Diskussion, sondern das ‚Lernen über Erfahrungen‘. Negt geht davon aus, daß dieses ‚Lernen über Erfahrungen‘ in Bildungsprozessen erreicht werden kann. Die Negtsche Konzeption enthält demnach eine gesellschaftliche Komponente, läßt aber die individuelle Erfahrungsaufnahme und –verarbeitung außer acht.

Mit diesem Aspekt beschäftigt sich Bollnow. Er setzt sich mit den *individuellen Voraussetzungen des Erfahrungsmachens* auseinander und beschreibt das Lernen an Erfahrungen als einen schmerzhaften Prozeß, bei dem sich nicht nur „inhaltlich der Umkreis des Wissens, sondern zugleich die Auffassungsweise des Menschen, das Vorverständnis, mit dem er dann an die späteren Erfahrungen herangeht“, verändert (Bollnow 1981, S. 152). Als Ursache hierfür nennt er die „großen Erfahrungen“, die sich nicht ohne weiteres bewältigen lassen und die deshalb auch zu einer Veränderung der Erfahrungsstrukturen führen und damit die „Auffassungsweise verändern, mit der neue Erfahrungen gemacht werden können“ (ebd., S. 152).

Die dargestellten erfahrungsorientierten Ansätze, die die Anreicherung und Ausweitung von Erfahrungen zum Ziel haben, orientieren zwar auf eine Erweiterung des Handlungs- oder Erfahrungswissen jedoch nicht auf den Erwerb neuer Erfahrungen.

Wir verstehen ‚Lernen an Erfahrungen‘ als einen Prozeß, der zum Erwerb neuer Erfahrungen und zur Ausweitung von vorhandenen Wissensstrukturen führt. ‚Lernen an Erfahrungen‘ zeichnet sich durch zwei Komponenten aus. Es ist zum einen die Eigenleistung des Individuums, die darin besteht, daß das Individuum das Neue in die Kontinuität der eigenen Erfahrung integrieren muß, und zugleich der Austausch Erfahrungen und Wissen mit anderen. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit, sich für neue Inhalte öffnen zu können, Stabilität und

Ausdauer, um Lernunsicherheiten ertragen zu können, kommunikative und kooperative Kompetenz, um sich mit anderen austauschen, sowie analytische Kompetenz, um das eigene Handeln reflektieren zu können.

## **Zweiter Teil**

Der Beitrag von Erfahrungen an den Entwicklungsprozessen zur Selbständigkeit

- dargestellt am Beispiel von Existenzgründerinnen und Existenzgründern im Einzelhandel -

Erstes Kapitel: Die Rahmenbedingungen

1. Veränderte volkswirtschaftliche, betriebliche und individuelle Rahmenbedingungen

Wir gehen davon aus, daß sich der Beitrag von Erfahrungen erst in der Auseinandersetzung mit der konkreten Situation nachvollziehen läßt. Aus diesem Grunde beschreiben wir zunächst die volkswirtschaftlichen, betrieblichen und individuellen Rahmenbedingungen, gehen im Anschluß daran auf die neuen Handlungsanforderungen für Existenzgründer im Einzelhandel ein und wenden uns dann den Aussagen des Personenkreises zu.

### *1.5 Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen*

Der Einzelhandel in der DDR umfaßte 75.000 Verkaufsstellen mit mehr als 400.000 Beschäftigten. Rund 40 % des Einzelhandelsumsatzes entfielen auf die staatlichen HO-Geschäfte, über 30 % auf die Konsum-Verkaufsstellen, 19 % auf sonstigen Einzelhandel, z. B. Tankstellen, Verkauf von Kraftfahrzeugen, Apotheken, Buchhandlungen, 11 % auf den privaten Einzelhandel, einschließlich Handwerk, Bäckerei und Fleischerei.

Die Aufgabenstellung des Einzelhandels in der DDR beschreibt R. Spannagel wie folgt: "Die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln basierte in der DDR auf einem staatlich flächendeckenden Netz von Klein- und Kleinstverkaufsstellen. Ergänzt wurde dieses Netz durch die Kaufhallen, teilweise auch durch 'Ländliche Einkaufszentren' (LEZ) und kleine 'Betriebsverkaufsstellen' in Produktionsunternehmen, Verwaltungseinrichtungen und anderen Institution. Die Zahl der Ladengeschäfte mit Umsatzschwerpunkt Lebensmittel lag in der früheren DDR je 1 000 Einwohner bei 2,8 (alte Bundesländer: 1,6), die durchschnittliche Verkaufsfläche dieser Geschäfte -

einschließlich der Kaufhallen - lag bei 60 qm; bei den Geschäften in ländlichen Regionen war die durchschnittliche Verkaufsfläche noch wesentlich geringer. Die ganz überwiegende Mehrzahl der Lebensmittelgeschäfte im ländlichen Raum wurde in der Regie der Konsumgenossenschaften geführt. Wegen der staatlichen administrierten Festpreise und der einheitlichen Sortimente hatten die Verbraucher wenig Veranlassung, dem nächst gelegenen Geschäft ein anderes vorzuziehen" (Spannagel 1995, S. 266)Spannagel1995.

Die Situation hat sich grundlegend verändert. Mit dem Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des Handels vom 06. Juli 1990 waren die Voraussetzungen zur Privatisierung des Einzelhandelhandels gegeben. Der Privatisierungsprozeß war im Frühjahr 1991 weitgehend abgeschlossen. Heute gibt es in Berlin und Brandenburg 46.500 Einzelhandelsbetriebe mit 140.000 Beschäftigten. Die Situation der Betriebe ist von einer Vielzahl von Problemen gekennzeichnet. Als wesentliches Problem wird von den Einzelhandelsverbänden das wachsende Ungleichgewicht zwischen Großunternehmen und kleinen Einzelhandelsbetrieben genannt. Hierfür werden vier Problemfelder als Ursachen definiert:

- (1)Entstehen großer Einkaufszentren
- (2)Veränderte Handelsstruktur - Ausdruck zunehmender Konzentration
- (3)Rückgang der Verbrauchernachfrage
- (4)Wirtschafts- und strukturpolitische Probleme

*(1) Entstehen großer Einkaufszentren*

Mit dem Entstehen großer Einkaufszentren gehen eine Vielzahl wirtschaftlicher, sozialer, städtebaulicher und ökologischer Folgen einher. Das Bundesbauministerium stellt fest: "Während in den Kernstädten und Umlandgemeinden Flächen veröden oder vorhandene Brachflächen - trotz insgesamt weiterhin nutzbarer Versorgungs- und technischer Infrastruktur - nicht (wieder-)genutzt werden, werden freie Außenbereichsgrundstücke baulich und verkehrlich in Anspruch genommen. Der Flächenverbrauch im Außenbereich wächst, die Zersiedelung ist angelegt, städtische Umweltbelastungen, z. B. durch Verkehr, Bodenversiegelung etc., werden in das Umland "exportiert". Außenbereichszentren mögen

zwar aus betriebswirtschaftlicher Sicht des Investors preiswerter zu erbauen sein als Geschäftsflächen vergleichbarer Größe im Innenbereich. Bauen auf der sog. "grünen Wiese" ist aber unter gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht billiger, sondern eher teurer als innerhalb der Stadt. Den Bau- und Investitionskosten nicht zugerechnet werden nämlich i. d. R. die von der Allgemeinheit zu tragenden hohen Folgekosten durch den Bau neuer oder den Ausbau bestehender Verkehrs- und Erschließungsanlagen, die hohen Verkehrs- und Umweltbelastungen des Pkw-Verkehrs zu den Einrichtungen, die andernorts bestehenden Verluste durch weiter brachliegende oder brachfallende Gebäude- und Infrastruktur sowie die über längere Zeit durch spätere Steuereinnahmen nicht gedeckten kommunalen Ausgaben am Einzelhandelsstandort selbst sowie in den übrigen Gemeinden, die von dem Standort steuerlich nicht profitieren..." (Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau 1995, S. 79).

Der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels spricht in diesem Zusammenhang von "stadtauflösenden Prozessen", die auch im Westen zu beobachten sind "mit dem einzigen Unterschied, daß der Wirkungsmechanismus im Westen langsamer abläuft, weil er sich zum Glück noch gegen Strukturen mit beachtlichem Beharrungsvermögen durchsetzen muß" (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels 1995, S. 81). Im Gegensatz hierzu bemerken Bunge, H./ Spannagel, R.: "Die Gefahr der Verödung der Innenstädte wird allerdings angesichts der in den Städten angesiedelten zentralen Funktionen - Verwaltung, Dienstleistungen, Kultur etc. - zum Teil etwas leichtsinnig heraufbeschworen. Die Gefahr, daß die Handelsentwicklung weit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt und daß darunter die Gesamtattraktivität der Innenstädte leidet, ist jedoch nicht zu unterschätzen" (Bunge, H./Spannagel, R. 1995, S. 53).

Auf die wirtschaftlichen Auswirkungen für den mittelständischen Einzelhandel macht die Arbeitsgemeinschaft der für das Bau- und Wohnungswesen zuständigen Länderminister aufmerksam: "Der Trend der Flächenexpansion und Konzentration im Einzelhandel, bei der die Handelsunternehmen Standorte in peripheren Stadtrandlagen und auf der "grünen Wiese" bevorzugen, hält an. Die Zunahme von Verkaufsflächen in diesen Lagen gefährdet die Existenz bzw.

die Entfaltung des innerstädtischen Einzelhandels und beschleunigt damit einen Suburbanisierungsprozeß, der zur Verödung der Innenstädte, zu erhöhter Verkehrsbelastung, zur Zersiedelung des Landschaftsbildes und nicht zuletzt auch zu einer Einschränkung der flächendeckenden Versorgung im Nahbereich mit Gütern des täglichen Bedarfs führt..."(Arbeitsgemeinschaft der für das Bau- und Wohnungswesen zuständigen Länderminister 1995, S.80)

Es ist anzunehmen, daß diese Entwicklung dazu führt, daß klassische Anbieter wie Kauf- und Warenhäuser ihre Engagements in brandenburgischen Städten beenden oder von Investitionen Abstand nehmen. Dies bestätigen Bunge/Spannagel: "Die großen Bekleidungshäuser und Warenhäuser, die traditionell die Funktion von Einkaufsmagneten haben und das Bild der Innenstädte prägen, waren und sind an zentralen Standorten in den größeren Städten sehr interessiert und zu entsprechenden Investitionen bereit. Die dargestellten Probleme haben jedoch dazu geführt, daß sich in Einzelfällen bereits ehemals innenstadttypische Betriebsformen des Einzelhandels - wie Warenhäuser und Textilkaufhäuser - in Einkaufszentren am Stadtrand niedergelassen haben. (...) Angesichts dieser Entwicklung wird deutlich, daß Kaufkraft der Einwohner der Stadt und des Umlandes, die dringend zur Revitalisierung der Innenstadt benötigt wird, bereits heute und verstärkt in der Zukunft an anderen Standorten gebunden wird. Die bisherige Ansiedlungs- und Genehmigungspraxis in der Stadt selbst und im Umland läuft dem erklärten Ziel der Stärkung des Einzelhandels zuwider" (Bunge, H./Spannagel, R. 1995, S. 44).

Bunge/Warweitzki gehen davon aus, daß die bis zum Jahr 2000 geplanten Einzelhandelsbetriebe die Nachfrage weit übersteigen werden: „Mit einer Verkaufsfläche von rund 3,9 Millionen qm ist bereits im Jahr 2000 eine Größenordnung erreicht, die - entsprechend der geschätzten Kaufkraftentwicklung - erst nach dem Jahre 2010 erforderlich ist“. (Bunge/Warweitzki 1996, S. 14).

Roman Herzog geht auf die sozialen Folgen ein: „Heute werden die zentralen Lagen in Ostdeutschland noch annähernd zu 80 % für Wohnzwecke genutzt. Aber ohne die bunte Vielfalt der Schaufenster, ohne Einkaufsmöglichkeiten und Gaststätten wird

das nicht so bleiben. Dann entstehen brisante Kumulationen aus sozialen Problemgruppen, die bleiben, und unattraktiven Stadtkernen, die niemanden zum Verweilen - geschweige denn zum Wohnen – einladen“ (Herzog, R. 1995). W. Branoner äußert sich zur Entstehung großer Einkaufszentren in Berlin Brandenburg: „Von 1989 bis 1992 waren in Berlin und dem Umland unterschiedliche Entwicklungstendenzen zu beobachten. Während besonders im Ostteil der Stadt in erster Linie durch die Übernahme und den Um- und Ausbau vorhandener Handelseinrichtungen die Wiedernutzung von Erdgeschoßräumen in vorhandenen Altbauten sowie die Errichtung von Fachmärkten in vorhandenen Lagerhallen und großflächigen Provisorien die Schaffung zusätzlicher Verkaufsflächen erfolgte, wurde dies im Umland durch eine Vielzahl von großflächigen Einzelhandelsbetrieben - auch als Provisorien - an häufig nicht integrierten Standorten realisiert. Innerhalb von drei Jahren wurde dadurch in Berlin ein Verkaufsflächenzuwachs von 360.000 qm und im Brandenburgischen Umland von 235.000 qm erreicht.“ (Branoner 1993, S. 146).

Ursachen für das Entstehen großer Einkaufszentren nennt H. Müller, Handelshochschule Leipzig:

„- Es war nicht anzunehmen, daß das binnenhandelspolitische Instrumentarium in den neuen Bundesländern per Stichtag durchgängig ordnend und lenkend wirksam werden konnte. Dies ist vor allem durch den hohen Anteil länder- oder kommunalhoheitlicher Kompetenzen bei der Standort- und Flächenplanung bedingt, für deren Wahrnehmung die rechtsstaatlichen Grundlagen erst mit Zeitverzug und dadurch vielfach nach bereits vollzogener Standortbesetzung (die teilweise noch auf der Grundlage alten DDR-Rechtes erfolgte) geschaffen werden konnten.

- Kommunale Verwaltungen haben sich im wesentlichen zeitgleich mit der Herausbildung der neuen Strukturen im Handel konstituiert und funktionsfähig gemacht. Sie verfügten in der Regel über keine einschlägigen Erfahrungen zur Problematik der Standort- und Flächenplanung, wurden gewissermaßen von der Dynamik der Handelsentwicklung überrollt und unter hohem Entscheidungsdruck gesetzt. Eine Vielzahl der

Standortentscheidungen sind deshalb nur bedingt mit der gebotenen Entscheidungsneutralität und der Sicht auf gemeinwirtschaftlich längerfristige Erfordernisse getroffen worden, weil pragmatische und schnelle Lösungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Kommunen, zur Arbeitsplatzsicherung und zur Versorgung der Konsumenten zumindest anfangs präferiert wurden. Eine Reihe der in kommunaler Verantwortung getroffenen Entscheidungen sind für die Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels deshalb eher kontraproduktiv gewesen“ (Müller 1995, S. 71).

Dieser Einschätzung stimmt W. Branoner zu: "Daß gerade in der Zeit kurz nach der Wende zum Teil wieder dieselben Fehler wie in den alten Bundesländern gemacht worden sind, lag einerseits an den fehlenden planerischen Orientierungen und Erfahrungen der Ostberliner Bezirke und Brandenburger Kommunen und andererseits an den verständlichen Ängsten um Arbeitsplätze und dem "Zukurzkommen" bei Investitionsvorhaben sowie dem politischen Willen zur schnellen Angleichung der Lebensverhältnisse" (Branoner 1993, S. 151). Für Berlin und Brandenburg kommt hinzu, daß eine koordinierende Instanz fehlte. Erst 1993 kam es zu einer Zusammenarbeit der Länder Berlin und Brandenburg.

H. Müller, Handelshochschule Leipzig, geht davon aus, daß es nach wie vor lokale Versorgungsdefizite gibt, die insbesondere sozial schwache, alte, kranke und andere immobile Teile der Bevölkerung betreffen. Er räumt ein, (er bezieht sich hierbei auf die Aussagen der Monopolkommission) daß dies zwar nicht ein grundsätzliches politisches Problem sei, aber die Beeinträchtigung der Lebensbedingungen der Betroffenen zur Folge habe und dies auch vor dem Hintergrund der gravierenden Veränderungen der sonstigen Lebensumstände gesehen werden müsse. Im Gegensatz hierzu stellt die Forschungsstelle für den Handel fest, daß zwar sehr viele der oft weit auseinanderliegenden Ortschaften ohne stationäres Lebensmittelgeschäft sind, jedoch von Versorgungsdefiziten nicht gesprochen werden könne. Die bisherigen Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel zu diesem Thema hätten gezeigt, daß nur wenige konkrete Beschwerden vorliegen und daß sich Verbraucher und Handel schnell an die veränderten Verhältnisse angepaßt hätten.

Auf den Konflikt zwischen dem erklärten Ziel der ortsnahe Versorgung und der Wirtschaftlichkeit von Einzelhandelsunternehmen weist Dr. Paul Engstfeld, Vertreter des Ministeriums für Umwelt, Naturschutz und Raumordnung des Landes Brandenburg, hin: „Ca. 600 - 700 Einwohner müssen im Einzugsbereich eines Dorfladens liegen, um ihn existenzfähig zu halten. In Brandenburg sind aber zwei Drittel aller Gemeinden kleiner als 500 Einwohner“ (Engstfeld 1993, S. 133)

Der Gesamtverband des Einzelhandels Berlin und Brandenburg stellt in dem Jahresbericht für 1995 fest: Auch wenn hinsichtlich des engen Verflechtungsraumes von Berlin auf brandenburgischem Gebiet festzustellen ist, daß noch krassere Fehlentwicklungen wie in anderen Regionen im Osten Deutschlands verhindert wurden, ist die Verkaufsfläche innerhalb von drei Jahren nahezu verdoppelt worden, wobei von den gegenwärtig ca. 890.000 qm Verkaufsfläche nahezu 80 % ( rund 315.000 qm) an nicht integrierten Standorten "auf der grünen Wiese" errichtet worden sind und es bereits jetzt eine Verkaufsflächenausstattung je Einwohner von 1,31 qm im Verhältnis zu 0,85 qm in Berlin gibt.(...) Das erhebliche und über dem verträglichen Maß liegende Verkaufsflächenwachstum wird den dramatischen Strukturwandel im Berliner Einzelhandel zusätzlich beschleunigen.(...) Von den 16.500 Einzelhandelsgeschäften des Landes Berlin befinden sich zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen gerade in den künftig mit Problemen konfrontierten Lagen“ (Gesamtverband des Deutschen Einzelhandels 1995, S 29).

## *(2) Veränderte Handelsstrukturen - Ausdruck zunehmender Konzentration*

Zunehmende Konzentration und Internationalisierung bestimmen die Situation im Einzelhandel. Die größten Konzentrationsprozesse sind hierbei im Lebensmitteleinzelhandel festzustellen. Existierten in den alten Bundesländern 1972 160.400 Lebensmittelläden, so waren es 1990 nur noch 69.300. Für das Jahr 2000 wird ein weiterer Rückgang auf 52.000 Läden erwartet. Von dem Gesamtumsatz im Jahr 1995 im Lebensmitteleinzelhandel von 341 Milliarden Mark entfielen 98,2 % auf die 50 größten Unternehmen. In den neuen Bundesländern zeigt sich der Konzentrationsprozeß bei der Herausbildung der neuen Handelsstrukturen besonders deutlich. 80 % der ehemaligen HO-Verkaufsstellen - und das waren im wesentlichen die kleinflächigen

Geschäfte - wurden von Existenzgründern aus der DDR übernommen. Die größeren bis großen Kaufhallen wurden von vier der größeren westdeutschen Handelsunternehmen, die schon kurz nach dem Mauerfall im November 1989 entsprechende Vorabsprachen getroffen hatten, erworben.

Auf den Konzentrationsprozeß geht auch H. Branoner ein: "In das Versorgungsvakuum drängten eine Vielzahl von Handelsbetrieben, die versuchten, so schnell wie möglich diese Situation für sich zu nutzen. Diese von vielen kommunalen Akteuren in positiver Absicht unterstützte Entwicklung zur schnellen Verbesserung der Versorgungssituation stellte sich nach der ersten Euphorie sowohl stadtentwicklungs- als auch handelspolitisch oft als problematisch heraus. So kann der Erwerb fast aller Kaufhallen in den östlichen Bezirken durch einen Berliner Filialisten nicht gerade als Erfolg gewertet werden" (Branoner 1993, S. 146).

Auch Müller weist auf die ungleichen Wettbewerbschancen hin: "Die Neustrukturierung der ostdeutschen Märkte war durch ungleiche Wettbewerbschancen der agierenden Marktteilnehmer gekennzeichnet. Filialisierte Großunternehmen und kooperative Verbundsysteme hatten eindeutige Start- und damit Marktbesetzungsvorteile" (Müller 1995, S. 61). Hinzu kommt die Privatisierungspraxis der Treuhand, durch die die künftige Leistungs- und Wettbewerbs- und damit Existenzfähigkeit eines durch ostdeutsche Unternehmer geführten mittelständischen Handels zumindest stark erschwert wurde. „Gestützt wird diese Einschätzung insbesondere dadurch, daß einerseits der Zugriff ostdeutscher Bewerber mehrheitlich nur auf solche Objekte möglich war, die nach allgemeinen betriebswirtschaftlichen Verständnis dauerhaft nicht ertrags- und damit existenzsichernd sind" (Müller 1995, S. 65).

Die zunehmende Konzentration wird vom Gesamtverband des Einzelhandels Land Berlin e. V. (GdE) als wesentliches Problem beschrieben: „In einzelnen Branchen wie im Lebensmitteleinzelhandel ist durch weitere Allianzen und Fusionen mittlerweile ein derart hoher Konzentrationsgrad erreicht, daß sich nach Erhebungen der M & M-Eurodata, Frankfurt/Main, die größten 30 Unternehmen 95,9 % des Marktes teilen. Die allgemein als „Tante-Emma-Läden“ bezeichneten

Bedienungsläden im Lebensmitteleinzelhandel teilen sich hingegen nur noch ca. 1 % des Lebensmittelumsatzes“ (Gesamtverband des Einzelhandels Land Berlin e. V. (GdE) 1996, S. 5). Es ist davon auszugehen, daß neben der ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Nachfrageentwicklung die hohe Konkurrenzdichte für die zunehmende Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation kleiner Einzelhandelsbetriebe anzusehen ist und diese Entwicklung sich in der sinkenden Attraktivität der Innenstädte abbildet.

Bunge/ Spannagel gehen davon aus, daß eine positive Veränderung der Situation möglich ist: „Langfristig kann durchaus mit einer steigenden Attraktivität der Innenstädte gerechnet werden. Die Geschwindigkeit dieses Prozesses wird allerdings entscheidend davon abhängen, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Handel und öffentlichen Stellen in den Städten entwickelt, welche flankierenden Maßnahmen zur Verfügung stehen und wie diese Maßnahmen von den Städten selbst angenommen werden. Es wäre grundfalsch, auf die – mit Sicherheit nur sehr schwachen – „Selbsteilungskräfte“ zu hoffen. Ständige Beobachtung und Unterstützung des Revitalisierungsprozesses sind auf jeden Fall vonnöten“ (Bunge, H./Spannagel, R. 1995, S. 54).

### *(3) Rückgang der Verbrauchernachfrage*

Der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels beschreibt in seinem Arbeitsbericht für das Jahr 1997 die Entwicklung der Verbrauchernachfrage wie folgt: Seit 1993 erreichte die reale Zuwachsrate des privaten Verbrauchs in keinem Jahr mehr die Marke von 2 %. Auch 1997 (realer Zuwachs knapp 1 %) blieb der Verbrauch in jedem Quartal weit hinter der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zurück. (...) Die Konsumzurückhaltung hat objektive und subjektive Ursachen. Zu den objektiven gehört vor allem die höchst mäßige Entwicklung der Einkommen. Die Summe der verfügbaren Einkommen aller privaten Haushalte stieg 1997 weniger stark als im Vorjahr, real gerade einmal um 1 % - deutlich geringer als das Bruttoinlandsprodukt“ (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels 1997, S. 8).

### *(4) Wirtschafts- und strukturpolitische Probleme*

Spannagel weist auf eine Reihe von zusätzlichen belastenden Faktoren für den Einzelhandel in den neuen Bundesländern hin, die so in den alten Bundesländern nicht auftreten: "Die Monopolkommission hat in ihrem

Sondergutachten "Marktstruktur und Wettbewerb im Handel" vom Frühjahr 1994 zur Einzelhandelsentwicklung in den neuen Bundesländern festgestellt: "Der Strukturwandel im ostdeutschen Handel ist mit den auch für Westdeutschland typischen Anpassungsproblemen verbunden". Dieser Satz könnte den Eindruck erwecken, daß es nur noch graduelle Unterschiede bei der Entwicklung des Einzelhandels in den alten und neuen Bundesländern gibt. Die Forschungsstelle für den Handel Berlin ist dagegen der Überzeugung, daß in den neuen Bundesländern zahlreiche Faktoren aufgetreten sind und auch weiterhin auftreten, die nachteilige Einflüsse auf die Entwicklung des Einzelhandels haben und hatten und die in den alten Bundesländern gar nicht oder in wesentlich geringerer Ausprägung anzutreffen sind" (Spannagel 1995, S. 204)Spannagel1995.

Nach der Umfrage des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels (HDE) vom Herbst 1995 haben fast alle Einzelhandelsunternehmen in den neuen Bundesländern an der Qualität ihres Standortes etwas auszusetzen. Zu wenige Parkplätze und zu hohe Mieten waren die am häufigsten genannten Mängel. Einzelhändler in innerstädtischen Lagen beklagten darüber hinaus die schlechte Erreichbarkeit mit dem PKW. Auch beim Denkmalschutz entsteht ein Interessenkonflikt zwischen städtebaulichen Konzepten und ökonomischen Interessen. Besonders Cityhändler beklagen sich über das Untersagen von Firmenschriftzügen, Hausfarben und Leuchtreklame, über die durch Auflagen in die Höhe getriebenen Kosten für Restaurierung, unzulängliche Erweiterungsmöglichkeiten und erschwerte Zugangsmöglichkeiten zu den Geschäftsräumen (vgl. Jahrespressekonferenz (Neue Bundesländer) des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels vom 13. 09. 95, Berlin).

Ein weiteres, auf den Umsatz drückendes Problem sind die hohen Gewerbemieten. Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel ergaben zwar, daß nicht die Mieten an sich das Problem waren, aber der niedrige Umsatz und die geringe Flächenproduktivität lassen Gewerbemieten von 20 -25 DM/qm im Großstadtgebiet und ca. 19 DM/qm in ländlichen und kleinstädtischen Sektoren zu einem immensen Kostenfaktor werden. Da Vermieter an gesicherten Mieteinnahmen interessiert sind, machen sie Vertragsabschlüsse eher mit erfahrenen Einzelhändlern, die bereits ökonomischen Erfolg bewiesen haben. Unter

diesen Bedingungen bleiben für Neueinsteiger häufig nur die unattraktiveren Standorte übrig, wodurch schon im Anfangsstadium die Geschäftsaussichten eingeschränkt werden. Leider scheuen Banken oft den Aufwand und das Risiko bei der Vergabe von Kleinkrediten bis 100.000 DM, die für Investitionen oder auch Geschäftsgründungen von großer Wichtigkeit sind.

Eine Befragung von Einzelhändlern in den neuen Bundesländern beschreibt die wirtschaftliche Situation wie folgt: "Die überwiegende Mehrzahl der Befragten beurteilt die wirtschaftliche Situation für das eigene Geschäft als nicht zufriedenstellend. Bei mehr als der Hälfte der Befragten ist der Umsatz im Jahr 1995 zurückgegangen. Fast drei Viertel der Unternehmen sehen sich einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt" (Gesamtverband des Einzelhandels Land Berlin (GdE) 1995). Die Forschungsstelle für den Handel zieht den Schluß, daß "nicht nur diese subjektive Einschätzung der Befragten, sondern auch die objektiv feststellbaren Daten - z. B. kleinbetriebliche Strukturen der Unternehmen, geringe Flächenproduktivität - Indikatoren dafür sind, daß die Zukunft für viele kleine und mittlere Einzelhandelsunternehmen in den neuen Bundesländern eher ungünstig aussieht" (Forschungsstelle für den Handel Berlin 1996, S. 3).

### *1.6 Betriebliche Rahmenbedingungen*

Die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben zu einer grundlegenden Veränderung der Aufgabenstellung des Einzelhandels geführt. Hermann Schmidt beschreibt die neue Aufgabenstellung wie folgt: "Hatte der Handel in der ehemaligen DDR bislang lediglich die Aufgabe, Waren an die Verbraucher zu verteilen, so werden zukünftig mit dem Einzug des Marktmechanismus von Angebot und Nachfrage die Rollen neu verteilt. Der Käufer wird umworben. Für den Handel gilt es Millionen von täglichen Kaufentscheidungen zu beeinflussen. Verkaufen wird als ein aktiver Vorgang in eine Absatzstrategie eingebettet werden müssen, soll der Erfolg erreicht werden. Dies alles erfordert ein fundamental neues Denken in veränderten Kategorien, viele Lernprozesse und völlig neue Konzepte für die Aus- und Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte im Handel der ehemaligen DDR" (Schmidt 1992, S. 108).

Auch Spannagel geht davon aus, daß die Umstellung auf die Wettbewerbssituation die markanteste Veränderung für Existenzgründer in den neuen Bundesländern darstellt, und führt hierzu aus: "Jungunternehmer in den neuen Bundesländern hatten zum Teil allerdings auch unter irrigen Annahmen den Schritt in die Selbständigkeit gewagt: Wer 1990 im Rahmen der Privatisierung der HO das bisher einzige Geschäft einer bestimmten Branche an einem Ort übernommen hat, tat das mitunter noch mit der Vorstellung, daß damit automatisch durch dieses Geschäft - wie in den DDR Zeiten der DDR-Mangelwirtschaft und der "Handelsnetzplanung" - die Versorgung der Bevölkerung der Umgebung mit dem entsprechenden Sortiment erfolgen werde, und rechnete nicht mit dem raschen Hinzutreten von Wettbewerbern. In Gesprächen mit Unternehmen in den neuen Bundesländern klingt hin und wieder immer noch das Erstaunen an, daß Konkurrenz doch eigentlich eine Verschwendung von Ressourcen sei" (Spannagel 1995, S. 206)Spannagel1995.

In seinem Arbeitsbericht 1993 stellt der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels fest: „Die ostdeutschen Händler haben enorm an Selbstbewußtsein gewonnen. Sie haben gelernt, Bedarf beim Kunden zu erzeugen, mit wechselnden Nachfragetrends umzugehen und die Preispolitik den Erfordernissen anzupassen. Der Wettbewerb wird nicht mehr als Bedrohung empfunden" (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels 1993, S.25). Aus dieser Feststellung zieht R. Spannagel den Schluß, daß die "ausdrückliche Erwähnung dieses Phänomens durch den HDE im Jahr 1994 auch zeigt, daß derartige Defizite, die mit deutlichen Wettbewerbsnachteilen verbunden waren, noch vor nicht allzu langer Zeit festzustellen waren (Spannagel Berlin, 1995, S. 207)Spannagel1995.

Die Forschungsstelle für den Handel weist darauf hin, daß auch die Unternehmern Schwierigkeiten mit den Gegebenheiten des Marktes hatten, denen es zu DDR-Zeiten gelungen war, ihre Selbständigkeit zu bewahren: „ Trotz einiger ihnen verbliebener Freiräume waren auch sie so stark in die "Verteilungswirtschaft" eingebunden und hatten zu wenig geschäftliche Gestaltungsmöglichkeiten, als daß sie den Schritt in die Marktwirtschaft hätten nahtlos vollziehen können" (ebd., S. 207).Spannagel1995

Vor dem Hintergrund der nachfolgend beschriebenen wirtschaftlichen Aufgabenstellung der Betriebe in der DDR läßt sich das gut nachvollziehen: "Einzelhandelsbetriebe hatten eine Monopolstellung inne, die keinen ökonomischen Wettbewerbsdruck erzeugte. Im Mittelpunkt stand die Planerfüllung der vorgegebenen Gewinngröße. An einer Gewinnmaximierung hatten die Betriebe nur begrenzt Interesse, da ca. 70 bis 90 % des erwirtschafteten Gewinns an den Staatshaushalt abzuführen waren; ein hoher Gewinn hatte eine hohe Planvorgabe für das kommende Jahr zur Folge" (Handel in der DDR. In: Lebensmittelpraxis Spezial 9/1990, S. 37). Einzelhandelsbetriebe in der DDR erfüllten auch eine soziale Funktion. Hierauf geht E. Staudt ein: "Betriebe waren soziale Heimstätten wie jenes Kaufhaus in Halle, das mit mehrfacher Überbesetzung im Personalbereich zu DDR-Zeiten zwar einen äußerst schlechten Service lieferte, aber doch für eine große Zahl von Menschen zugleich Friseur, Pediküre, Plaudermöglichkeiten, Einkaufszeiten zur Verfügung stellte und Dreh- und Angelpunkt des Lebens war. Heute arbeitet nur noch ein Viertel der Belegschaft bei höherem Umsatz und besserem Service" (Staudt 1996, S. 274)Staudt1996.

Die Aufgabenstellung der Einzelhandelsbetriebe hat sich seit der Wende grundlegend verändert. Dies betrifft insbesondere

- (1) Organisation betrieblicher Abläufe
- (2) Positionieren am Markt
- (3) Qualifizierung und Anleitung der Mitarbeiter

#### *(1) Organisation betrieblicher Abläufe*

Die Organisation betrieblicher Abläufe betrifft Wareneinkauf, Warenlagerung und Warenverkauf sowie die Erfassung und Auswertung betrieblicher Daten. Aus der folgenden Äußerung wird deutlich, daß sich das große Warenangebot für Einzelhändler in den neuen Bundesländern zunächst als Problem darstellte: "Für uns war alles vollkommen neu. Bisher hatten wir Probleme damit, die Waren überhaupt zu bekommen, und nun mußten wir aus einem großen Sortiment die Waren auswählen. Wir wußten oft nicht, was uns die Kunden abkaufen würden. Am Anfang haben wir viele Fehler gemacht. Wir waren ja gewohnt - vor allem vor Feiertagen - Waren zu horten; das haben wir in der Anfangszeit auch

noch gemacht. Heute wissen wir, welche Waren wir in welchen Mengen einkaufen müssen."

Auch im Zusammenhang mit der Warenlagerung haben sich seit der Wende tiefgreifende Veränderungen ergeben. Während vor der Wende hierfür große Flächen für die Lagerhaltung zur Verfügung standen, um Schwankungen in der Warenlieferung ausgleichen zu können, konnten sich Einzelhändler nun auf tägliche Warenlieferung und entsprechend geringe Lagerflächen umstellen.

Die aktuelle Erfassung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen stellt eine wichtige Voraussetzung dafür dar, um das Betriebsergebnis kurzfristig beeinflussen zu können. Die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kennziffern wird von Existenzgründern häufig zu gering eingeschätzt. Auf Defizite in diesem Zusammenhang weist ein Vertreter einer namhaften Berliner Bank hin: "Vielen Existenzgründern stehen aktuelle betriebliche Kennzahlen zur Beurteilung ihrer Ertragssituation entweder nicht zur Verfügung, oder es fehlt ihnen die entsprechende Kompetenz, um die vorhandenen Kennziffern zu interpretieren und Schlußfolgerungen für betriebliches Handeln ziehen zu können. Wir führen die Defizite auf die widersprüchlichen Erfahrungen zurück, die hiermit in der DDR gemacht wurden."

Diese Aussage bestätigt H. Curcius, Ökonomisches Forschungszentrum für den Binnenhandel: "Die im Zusammenhang mit der Erfassung betriebswirtschaftlicher Vergleichszahlen entstandene Papierflut stand in keinem Verhältnis zur tatsächlichen Auswertung der Ergebnisse und der eigenverantwortlichen Möglichkeiten der Leiter, die sachlichen und personellen Voraussetzungen für ein effektiveres Wirtschaften zu schaffen. Die Ursachen hierfür sehe ich in der Degradierung des zentral gesteuerten Handels auf die Funktion des Verteilens der bilanzierten bzw. vorhandenen Ware" zurück" (Handel in der DDR, In: Lebensmittelpraxis Spezial 9/1990, S. 37).

## *(2) Positionieren am Markt*

Sich am Markt zu positionieren, stellt eine der wichtigsten neuen Aufgaben des Einzelhandels in den neuen Bundesländern dar. Während vor der Wende die Verteilung der Waren im Vordergrund stand, geht es nun darum, den Käufer durch kundenorientiertes Verhalten auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und ihn als Kunden zu gewinnen. Die Erarbeitung eines firmeneigenen Profils ist Voraussetzung hierfür

und setzt Kreativität und Flexibilität und das Eingehen auf Kundenwünsche im Wohngebiet voraus.

### *(3) Qualifizierung und Anleitung der Mitarbeiter*

Qualifizierung und Anleitung der Mitarbeiter ist eine wesentliche Aufgabe unternehmerischen Handelns und trägt maßgeblich zum betrieblichen Erfolg bei. Hierzu zählt, daß Mitarbeiter zu Eigenaktivität und selbstverantwortlichem Handeln motiviert werden, ihnen Einflußmöglichkeit eingeräumt und Verantwortung übertragen wird.

### *1.7 Individuelle Rahmenbedingungen*

Die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen haben das Leben der Menschen in der DDR grundlegend verändert. W. Gieseke beschreibt die Auswirkungen wie folgt: "Berufliche Biographien brechen zusammen, Arbeitslosigkeit trifft einen hohen Prozentsatz der Bevölkerung, das kulturelle Leben, das Bildungssystem verändern sich. Auch familiäre Strukturen bleiben nicht unberührt. ... Viele Menschen sind aber nicht nur in einer kritischen biographischen Situation, die vor allem berufliche Umorientierung notwendig macht; erschwerend kommt noch hinzu, daß bisherige Erfahrungen und darauf basierende Deutungen sich im Alltagshandeln nicht mehr nutzen lassen (...) Alte Erfahrungen scheinen entwertet, neue Erfahrungen müssen erworben und verarbeitet werden" (Gieseke, W./Siebers, R. 1994, S. 331).

Nach Tietgens ist die Lernerfahrung entscheidend für den Umgang mit neuen Situationen: **"Die Art und Weise, in der ein Erwachsener lernt, ist im starken Maße davon abhängig, welche Erfahrungen er mit dem Lernen gemacht hat bzw. gemacht zu haben glaubt. Impuls und Weiterlernen sind von der vorausgegangenen Art des Lernens und von dem dabei empfundenen Erfolg mitbestimmt. Für die Erwachsenenbildung ist es deshalb wichtig, sich eine Vorstellung von dieser Erfahrung zu machen, um ihre eigenen Möglichkeiten angemessen einschätzen zu können. Sie muß beachten, daß die Lernvergangenheit der Teilnehmer durch die Art von Lehrverhalten geprägt ist, die sie erlebt haben, und damit von den Anforderungen, die in früheren Lernsituationen an sie gestellt worden sind.**

**Werden Erwachsene zum Lernen aufgefordert, assoziieren sie Kindheit und Jugend, Schule und Berufsausbildung. Sie erinnern sich, daß sie sich Kenntnisse und Fertigkeiten aneignen mußten, nachdem ihnen etwas vorgesagt und vorgemacht wurde. So wurden sie vornehmlich zu einem imitativen Lernen veranlaßt“ (...)** Tietgens betont die Bedeutung der frühkindlichen Erfahrungen für das Lernen im Erwachsenenalter, wie der folgenden Äußerung zu entnehmen ist: **“Die vorschulische Familienerziehung hinterläßt Spuren, die dem Lernen in der darauffolgenden Phase das Gepräge geben. Die Art und Weise, wie die ersten Lernangebote gemacht worden sind, und wie sie verarbeitet wurden, bestimmt die Weise des Lernstils“** (Tietgens 1971, S. 57). Tietgens 1971 **„Die Ersterfahrungen der Kindheit bestimmen das Maß an Vertrauen und Mißtrauen und dieses gewichtet und richtet die Motivation und die Zukunftsvorstellungen und damit sowohl Stärke und Ziele der Bildungsbedürfnisse als auch den Stil des Lernverhaltens. Noch in der Erwachsenenbildung macht es etwas aus, ob man lernt, um etwas zu bewirken und zu erreichen, oder ob man lernt, um etwas zu verhindern und sich zu sichern“** (ebd., S. 58).

Über die Erfahrungen von Ostdeutschen im Elternhaus gibt eine vergleichende Studie, die im Jahr 1994 durchgeführt wurde, Auskunft: **“Geradezu frappierend ist, wie positiv die Ostdeutschen auf ihre Erziehung im Elternhaus zurückblicken, obwohl die Meinung grassiert, daß die Ostdeutschen in ihrer Kindheit durch Krippenerziehung und Berufstätigkeit beider Eltern nicht viel familiäre Geborgenheit genossen haben könnten. Der Psychoanalytiker H. Speidel hat ja sogar die These von ganzen Generationen von Sozialwaisen aufgestellt, die durch katastrophale familiäre Verhältnisse in den letzten 40 Jahren im Osten entstanden seien (vgl. Speidel 1994). Die empirischen Ergebnisse zeigen ein ganz anderes Bild: Was immer man in der Erziehung von den Eltern erfahren und bekommen hat, klingt im Osten freundlicher als auf der westlichen Seite. (Zum Verfahren vgl. Perris u. a. 1994). Demnach werden die Eltern als warmherziger und toleranter beschrieben: Sie haben die Kinder näher an sich herangelassen, sie weniger bestraft, weniger geschlagen, weniger beschämt, mehr unterstützt und haben diese weniger mit ehrgeizigen Forderungen gequält. Den**

reglementierenden Eingriffen des Staates zum Trotz scheint sich demnach die Familie für die Kinder im Osten als Stütze besser bewährt zu haben, als oft unterstellt wird. In der Familie hatte sich anscheinend vielfach eine hermetische private Gegenkultur entwickelt, die den Kindern positive emotionale Erfahrungen vermittelte. Deren Verinnerlichung dürften die nun im ostdeutschen Selbstbild vorgefundenen Merkmale von mehr Offenheit, Gefühl und Weichheit begünstigt haben" (Brähler/Richter 1995, S. 17).

Die Bewältigung neuer Situationen setzt Offenheit für Neues voraus. "Voraussetzung hierfür ist Nestwärme, die dem Menschen ein Gefühl der Geborgenheit vermittelt, damit er sich über den eigenen Kreis der Familie und der Freunde neugierig hinausbewegen und das für ihn Exotische genießen und Vielfalt als Bereicherung würdigen kann" (Hoffmann 1992, S. 208). Bollnow weist auf die notwendige Lernenergie hin: "Offenheit für Neues ist keine natürliche Gabe, sondern eine mühsam zu erwerbende Tugend; denn wie der Mensch allgemein ein Wesen ist, das immer in der Gefahr ist, hinter seinen Möglichkeiten zurückzubleiben, und das die Versuchung zur Trägheit nur in immer neuen Anstrengungen überwinden kann, so erfordert auch die Bereitschaft zur neuen Erfahrung eine immer neue Überwindung der entgegen wirkenden Beharrungskräfte" (Bollnow 1968, S. 233).

Lernenergie entwickelt sich auf der Grundlage des vorherrschenden Lernklimas, das "seine Atmosphäre nicht zuletzt von den herrschenden Ordnungsvorstellungen und Ordnungsmitteln einer Gesellschaft erhält. "Unsere Gesellschaft funktioniert als eine durch Sozialpolitik begrenzt abgesicherte Konkurrenzgesellschaft. Es herrscht die Annahme vor, daß allein der Regulierungsfaktor Konkurrenz Freiheit garantiert, individuelle Leistung hervorbringt und Menschen zugleich kooperationsbereit macht. Konkurrenz bzw. Rivalität gelten als stärkste Anreize, sich anzustrengen. Sie sind die grundlegenden Maßstäbe des Erwartungssystems. Auf dieses Erwartungssystem ist das Bildungssystem, die Lernorganisation und der herrschende Lehrstil bezogen. Es bestimmt im Prinzip Lernziel, Lernweise und die Art der Unterstützung, die der Lernende erfährt. Es sind also vornehmlich sekundäre Motive, die an das zu Lernende heranzuführen. Sie sind nicht von vornherein,

wie gelegentlich unterstellt wird, von mindermem Wert, aber sie können die Lernenergie in eine Richtung lenken, die nicht zur sachlichen Erhellung des zu Lernenden führt" (Tietgens 1971, S. 23).Tietgens1971

Lernen - vorrangig als berufliche Weiterbildung - war fester Bestandteil des Erwachsenenlebens in der DDR. Nebenberufliche Qualifizierung eröffnete eine Vielzahl von Bildungsabschlüssen. Längere Qualifizierungsphasen, für die die Berufstätigen zum Teil von ihrer Arbeit freigestellt wurden, waren die Regel. "Es war also prinzipiell möglich, sich neben und während der Berufstätigkeit vom Ungelernten bis zum Ingenieur zu qualifizieren, wobei aber unter Umständen die erforderlichen Schulabschlüsse in der Volkshochschule erworben werden mußten. Bei großem Arbeitskräftebedarf wurde dieser Qualifizierungsweg sogar gegenüber der "normalen" Lehrlingsausbildung bevorzugt, so daß zeitweise mehr Berufstätige die Facharbeiterprüfung im Rahmen der Erwachsenenbildung als Lehrlinge in der Berufsausbildung absolvierten. Vor allem die Frauen wurden aufgefordert, sich auf diesem Weg zu qualifizieren." (Siebert 1990, S. 19) Gensicke beschreibt die Bedeutung des Bildungswesen in der DDR wie folgt: "Wenn man die Bedeutung, die der Faktor Bildung in der DDR gespielt hat, verstehen will, muß man wissen, daß der durchschnittliche DDR-Bürger fast ständig irgendwie "weitergebildet" und "geschult" wurde. Das vollzog sich in der Arbeitswelt, in Parteien und Organisationen usw. Ich hebe die Bedeutung dieser zeitweise nahezu flächendeckenden "Bildungsaktivität" nicht deshalb hervor, weil ich davon ausgehe, daß sie die Masse der Leute zu Intellektuellen gemacht hat, nicht einmal, weil sie dort irgendwelches brauchbares Wissen erworben haben. Es geht um die "Horizontenerweiterung" und die "Aktivierung", die selbst die einfachste Beschäftigung mit dem Wissen oftmals zur Folge hat" (Gensicke 1991, S. 293).

Tietgens weist als Ergebnis eines Gespräches mit ehemaligen Volkshochschuldirektoren auf die überdurchschnittliche Aktivitätsbereitschaft des Personenkreises zu DDR-Zeiten hin und geht davon aus, daß das Gelernte das bestimmende Merkmal des Personenkreises sei. „Von seiner Prägung kann sich niemand trennen, aber die Frage stellt sich, was daraus jeweils gemacht worden ist, wie der Anwendungskontext aussieht bzw.

ausgesehen hat. Wenn dann das DDR-Bürger-Sein als gelerntes betont wird, so spricht daraus das Selbstbewußtsein, daß man in dem System der DDR zu leben gelernt hat. Das beinhaltet keine blinde Anpassung an das System, sondern lernen heißt hier soviel wie mit den gegebenen Bedingungen umgehen zu können, sie gegebenenfalls auch umgehen zu können. Lernen will also verstanden sein im Sinne des produktiven Nutzens für das Gemeinwesen. Insofern beinhaltet es immer noch ein Sich-Bewegen im Rahmen des von einem System ursprünglich Intendierten, da es unter humanistischen Richtwerten die politische Ordnungsgestaltung übernommen hat. Das Lernen schließt dann auch das Erkennen ein, wo die politische und administrative Praxis von ihrem theoretischen Selbstverständnis abweicht, und des weiteren zu erkennen, wann es in welcher Weise produktiv ist, die Kritik an diesen Abweichen auch vorzutragen. So konnte dann der gelernte DDR-Bürger zur Optimierung der Gesellschaftsordnung beitragen. Daß dies insgesamt nicht möglich gewesen ist, war zum Zeitpunkt der Interviews offenkundig. Die Reaktion darauf ist allseits bekannt und wird im deutschen Blätterwald breitgetreten. Über die Schnellwender und die Verbohrten wird gesprochen, von den Weinerlichen hier und den Unterwürfigen da, nicht aber von den Reaktionsweisen, die an den Interviews, von denen hier zu berichten ist, abzulesen sind. Was sie durchweg kennzeichnet, ist, daß sie eine überdurchschnittliche Aktivitätsbereitschaft an den Tag legten, daß sie immer wieder um Initiativen bemüht waren, die über den Einheitsschematismus des Verordneten hinausgingen. Das war von ihnen von innen her möglich auf der Basis der eigenen lebensgeschichtlichen Entwicklung und der Bejahung der Alternative, die aus der Kriegsjugenderfahrung entstanden war. So wurde von ihnen zwar gesehen, welche „Widersprüche klafften zwischen den Worten und der Realität“, aber es wurde „gedacht und geglaubt, durch entsprechende gründliche gute Arbeit ... einen guten Sozialismus machen zu können“. Das ist weder pure Anpassung noch Widerstand, kein Mitläufertum und keine Renitenz, keine innere Emigration und kein Zynismus, sondern der Versuch, durch überschaubar Gutes und Vernünftiges einem Strom entgegenzuwirken, an dessen Quelle sie allerdings nicht herankommen konnten" (Tietgens 1993, S. 15)Tietgens1993.

Das Bildungssystem der DDR hat nach Lipsmeier einen wesentlichen Beitrag zur Herausbildung von Fachkompetenz und Schlüsselqualifikationen geleistet: "Es ist keineswegs so, wie häufig in der West-Literatur anzutreffen, daß die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in DDR-Weiterbildungsdidaktik und -methodik keine Rolle gespielt hätte. Zwar eingebettet in sozialistische Denk- und Handlungsstrukturen, doch gleichwohl nicht nur als Chiffre, sondern auch konkret in didaktisch-methodischen Handlungsanweisungen erkennbar waren Ziele wie Förderung von Selbständigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kooperation sowie die Verbindung von Theorie und Praxis war keinesfalls marginale pädagogische Ausschmückungen, sondern Aus- und Weiterbildungsrealität, wenn auch in stark dozentenorientierten Vermittlungsformen" (Lipsmeier 1995, S.47).

H. Siebert betont die Durchgängigkeit des Bildungssystems und die Vielfalt der Weiterbildungsmöglichkeiten in der DDR: "Das Bildungssystem war m. E. in Europa einmalig. Für jedes Qualifizierungsniveau vom Ungelernten bis zum Hochschulkader und für jeden Wirtschaftszweig wurden Rahmen-Curricula entwickelt, die die Vergleichbarkeit der Anforderungen sicherstellen und gleichzeitig eine flexible Anpassung an die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse ermöglichten. 43 Hochschulen und 234 Fachhochschulen boten Fernstudien an. Seit 1950 erwarb jeder vierte Hochschulabsolvent sein Diplom als Fernstudent" (Siebert 1990, S. 18).

Das Ergebnis einer Untersuchung zum Qualifikationspotential von Existenzgründern im Einzelhandel, bestätigt dies. "Das Bildungssystem in der DDR bot eine Vielzahl unterschiedlicher Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Existenzgründer im Einzelhandel haben diese Möglichkeiten auf unterschiedliche Weise genutzt. Der Anspruch auf Weiterbildung war selbstverständlich geworden und gehörte zum Alltag jedes DDR Bürgers. Die in Schule, Ausbildung und Studium erworbene hohe Reflexions- und Lernfähigkeit trug wesentlich zur Orientierung in der neuen Situation bei. Das selbstorganisierte und kooperative Lernen wurde in der DDR auf vielfältige Weise erworben und ist heute eine wichtige Voraussetzung, um sich die neuen Lerninhalte überwiegend selbst anzueignen. Die

Gesprächsergebnisse zeigen, daß auch die in der DDR erworbenen Fachkenntnisse entscheidend dazu beitrugen, die neue Situation zu bewältigen. So sind Pädagogik- und Psychologiekenntnisse eine wichtige Voraussetzung dafür, um Mitarbeiter kompetent zu leiten und sie für ihre neue Aufgabenstellung motivieren zu können. Auch die Ausbildungsinhalte, die in der Ausbildung im Einzelhandel vermittelt wurden, wurden von den Gesprächspartnern als wesentlich genannt" (Panick V./Preiß-Allesch, D. 1997, S. 32).

Spannagel hingegen stellt „erhebliche Defizite im marktwirtschaftlichen Denken und Handeln fest und führt dies darauf zurück, daß ein Teil der Unternehmen sich zu lange nur als Verteiler von Waren verstand und sich nicht aktiv um die Kunden bemühte (Spannagel 1995, S. 206)Spannagel1995. Zugleich räumt Spannagel ein, daß „...außerbetriebliche Faktoren, wie z. B. starke Konkurrenz auch die Einzelhandelsunternehmen in Schwierigkeiten bringe, die sich unternehmerische Qualitäten bewahrt hätten“ (ebd., S. 207)Spannagel1995. Dies bestätigt auch die strukturbegleitende Untersuchung der Forschungsstelle für den Handel: "In zahlreichen Fällen hat die FfH den Eindruck gewonnen, daß für die Geschäftsschließungen Gründe maßgeblich waren, die nicht in der Entscheidungssphäre der Unternehmer lagen" (Spannagel 1996, S. 222)Spannagel1996. Zwei Drittel aller befragten Unternehmen bestanden bereits 1989 - meist als staatliches oder konsumgenossenschaftliches Unternehmen. Die früheren Verkaufsstellenleiter" sind in vielen Fällen die heutigen Inhaber." (ebd., S. 222) Dies legt den Schluß nahe, daß die in der DDR in Aus- und Weiterbildung erworbene Kompetenz ausschlaggebend für die Bewältigung der neuen Situation war. Über den Erwerb unternehmerischer Qualifikation im Transformationsprozeß äußert sich Voss: "Keiner von ihnen hatte Zeit, sich erst einmal auf die Schulbank zu setzen und das Gründereinkleins zu lernen, abgesehen davon, daß entsprechende Bildungsangebote weitgehend fehlten. Dennoch erfolgte die Existenzgründung bei den meisten nicht voraussetzungslos. Von Vorteil war, daß zumindest in der Anfangsphase vorhandene „Technologie- und Know-how-Lager“ bewirtschaftet werden konnten und – ohne Kosten für Neuentwicklungen – ein Ausverkauf vorhandener Potentiale möglich war. (...) Wenn also erfolgreiche Gründungen auch ohne Schulungen, Seminare, Coaching möglich sind, stellt

sich doch die Frage, ob erfolgreiche Existenzgründer überhaupt herangebildet werden können oder ob die Fähigkeit, erfolgreich zu gründen, außerhalb des Bildungssystems erworben wurde" (Voß 1992, S.12 )Voß1992.

Haase-Schur äußert sich zu den Qualifikationsvoraussetzungen und dem Qualifikationserwerb erfolgreicher Unternehmensgründer am Beispiel der Firma Golem wie folgt: " Eine besondere Qualifizierung schien für diese Gründer nicht erforderlich, weil sie entschlossen waren, die am Markt gegebenen Chancen für ihre Geschäftsidee (Denkmalspflege) zu nutzen, mit ihrer Entschlossenheit und hoher Motivation auch in der Lage waren, sich das notwendige Wissen für eine Betriebsgründung selbst heranzuholen und dann im zweiten Schritt auch ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Der Glücksfall wollte es, daß es einen ebenso entschlossenen Landrat gab, der bereit war, die Gründung des Unternehmens in der strukturschwachen Ost-Region Brandenburgs in jeder ihm möglichen Weise zu unterstützen, und das auch in die Tat umgesetzt hat"( Haase-Schur 1995, S. 8). Auch das Berliner Institut für sozialwissenschaftliche Studien kommt in einer Untersuchung zu dem Qualifikationspotential von Existenzgründern in den neuen Bundesländern zu dem Ergebnis, "daß die Existenzgründer ein hohes Potential an Gründereigenschaften und -fähigkeiten besitzen und daß ostdeutsche Gründer, lernfähig und hochmotiviert, für manche Überraschungen sorgen werden, die landläufige Vorstellungen und Vorurteile erheblich korrigieren werden"(Woderich 1993, S. 57).

Staudt spricht in diesem Zusammenhang von Dequalifikation durch Weiterbildung und begründet dies wie folgt: "Die zunächst dominanten Angebote von Billigskursen in Marktwirtschaft gingen kaum auf das hohe Fachpotential der ehemaligen DDR ein. Die Fehleinschätzung über verfügbares Fachpotential und die auf diesen Fehleinschätzungen basierende Umschulung und Weiterbildung waren also eine Zumutung für die fachlich gut ausgebildeten Menschen in Ostdeutschland. Wenn dann der Ingenieur zum Industriekaufmann umgeschult wird, während gleichzeitig die Industrie seiner Heimat wegbricht, der Forscher zum Verkäufer gemacht wurde, während man gleichzeitig die begrenzte Innovationsfähigkeit beklagte, und der Facharbeiter in Beschäftigungsgesellschaften geparkt wurde, die Produktivität

künstlich niedrig halten, dann wird dieser Weiterbildungsaktionismus schon fatal und führt schließlich dazu, daß das hohe Qualifikationspotential nicht nur verschwendet, sondern letztlich abgebaut wird. Die Arroganz westlicher Muster und die Unfähigkeit, die verfügbaren Qualifikationen einzusetzen, führen letztlich zu Dequalifikation" (Staudt 1996, S. 269)Staudt1996.

### *1.8 Die neuen Handlungsanforderungen für Existenzgründerinnen und Existenzgründer im Einzelhandel*

Die neuen Handlungsanforderungen leiten sich aus den veränderten volkswirtschaftlichen, betrieblichen und individuellen Rahmenbedingungen ab. Die Bewältigung der neuen Situation setzt voraus, daß volkswirtschaftliche und betriebliche Zusammenhänge in ihrer Komplexität und Wechselseitigkeit erfaßt werden und die Existenzgründer in der Lage sind, auf diese Situation bewußt und interessenorientiert Einfluß nehmen zu können.

#### *Handlungsanforderungen auf volkswirtschaftlicher Ebene*

Die Entwicklung im Handel hat zu einem erheblichen Ungleichgewicht zwischen großen Einkaufszentren und kleinen Einzelhandelsunternehmen geführt. Einzelhändler haben hier nur dann eine Chance, wenn es ihnen gelingt, ihre Interessen gemeinsam mit anderen durchzusetzen. Zwischenzeitlich gibt es bereits viele Initiativen hierzu. Diese Entwicklung wird auch von der Forschungsstelle für den Handel unterstützt, die davon ausgeht, daß nicht das Hoffen auf die „ohnehin schwachen Selbstheilungskräfte“ zu einer Änderung der Situation führt, sondern eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Handel und öffentlichen Stellen notwendig ist.

Zusammenarbeit aller Akteure empfehlen auch die Autoren der Studie „Revitalisierung der Innenstädte in Ostdeutschland“. Sie sehen hierin eine Möglichkeit der interessenorientierten Einflußnahme. Zugleich weisen sie darauf hin, daß es kein allgemeingültiges Rezept und auch keine „schnellen Lösungen“ geben kann. „Revitalisierung ist eine langfristig orientierte und angesichts der enormen Probleme und komplexen Wirkungszusammenhänge sehr schwierige Aufgabe. Sie erfordert ein entsprechend langfristig orientiertes Engagement möglichst vieler Akteure und eine intensive Abwägung der verschiedenen Interessen und Funktionen“(Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

(DIW)/Institut für Stadtforschung und Stadtentwicklung (IFS) 1995, S. 85)DIW1995 .

Als Empfehlung nennen die Autoren die Einrichtung einer Koordinierungsstelle für den innerstädtischen Einzelhandel mit dem Ziel, den gemeinsamen Dialog und das Problembewußtsein zu fördern, Strategien und Veranstaltungen abzustimmen und zur Markttransparenz bei Miethöhe und Mietstruktur beizutragen.

Auch Vertreter der Industrie- und Handelskammern empfehlen die Zusammenarbeit in City-Arbeitsgemeinschaften, in Stadtforen und Regionalverbänden. Eigene Interessen selbstbewußt in den Diskussionsprozeß einzubringen setzt *Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit* voraus.

#### *Handlungsanforderungen auf betrieblicher Ebene*

Großflächige Einkaufszentren verursachen enormen Kostendruck und verschärfen die Wettbewerbssituation kleiner Einzelhandelsbetriebe zusehends. Die Bewältigung dieser Situation setzt voraus, daß die betrieblichen Zusammenhänge in ihrer Komplexität erfaßt werden, die Möglichkeiten bekannt sind, durch die das Betriebsergebnis positiv beeinflußt werden kann und die gegenseitigen Wechselwirkungen in ihrer Gesamtheit angemessen berücksichtigt werden. Es geht auch darum, innerbetriebliche Abläufe zu optimieren, um auf die Marktveränderungen schnell und flexibel reagieren zu können.

*Fachkompetenz, hohe Reflexionsfähigkeit und Flexibilität* sind Voraussetzung, um die Anforderungen aus der beschriebenen Situation angemessen erfüllen zu können.

Der Konzentrationsprozeß im Einzelhandel wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Kleine Einzelhandelsbetriebe können nur dann bestehen, wenn sie phantasievoll und ideenreich auf diese Situation einwirken. Die Forschungsstelle beschreibt die Situation wie folgt: „Der Verbraucher tendiert nach wie vor zum Einkauf in größeren Geschäften. Tante Emma ist und bleibt also gefährdet. Appelle und Solidaritätsbekundungen nach dem Motto: „Wir lassen nicht nur die Kirche, sondern auch die Kaufkraft im Dorf“, werden nicht viel helfen. Tante Emma muß sich also auf ihre eigenen Stärken besinnen, und sie muß attraktiver werden. Tante Emmas Stärken liegen nicht in ihrem Grundsortiment, nicht in der Ware und nicht

im Preis. Da können andere besser sein. Tante Emma darf deshalb nicht die Ware vernachlässigen, muß aber anderes als ihren Vorteil herausstellen: Kommunikation, Service, Zusatzsortimente und Dienstleistungen“ (Forschungsstelle für den Handel 1994, S. 3).

So werden z. B. mit dem Modellversuch „Nachbarschaftsladen 2.000“ neue Wege beschritten, um die Attraktivität kleiner Einzelhandelsgeschäfte zu erhöhen. Es werden Zusatzleistungen (Postannahme, Schuhreparatur, Totto/Loto-Stelle, Fahrkartenverkauf, Annahme von Fotoarbeiten, Transportdienste) und kommunale Leistungen angeboten (Jugend- oder Altentreffs, Gemeindeverwaltung als Teil des Lebensmittelgeschäftes). In der schwierigen wirtschaftlichen Situation kann der Nachbarschaftsladen neben der Versorgungs- auch eine wichtige soziale Funktion erfüllen. Phantasie und Kreativität sind Voraussetzung dafür, um die beschriebenen Anforderungen erfüllen zu können.

Existenzgründer in den neuen Bundesländern mußten eine Vielzahl von Problemen bestehen, sich immer wieder mit Veränderungen auseinandersetzen, Rückschläge hinnehmen und oft ungewöhnliche Lösungswege gehen. Dies ist nur möglich vor dem Hintergrund einer hohen individuellen Lernfähigkeit und Offenheit für Neues. Die veränderte betriebliche Aufgabenstellung setzt voraus, daß Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, auf Kundenwünsche freundlich und flexibel einzugehen. Mitarbeiter zu führen und sie für betriebliche Belange zu interessieren, ihnen Aufgabenbereiche zu übertragen und sie zu eigenverantwortlichem Handeln zu motivieren stellt eine wichtige Voraussetzung für Existenzgründer im Einzelhandel dar. Führungskompetenz stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um die neuen Anforderungen zu erfüllen.

Wölk beschreibt in der Untersuchung „Zukunftschancen kleiner und mittlerer Unternehmen im Einzelhandel“ den Zusammenhang von Unternehmens- und Personalführung und führt hierzu aus: „Die Qualität der Unternehmensführung ist der Faktor, der den stärksten Einfluß auf den Unternehmenserfolg hat. Im engeren Sinne bedeutet Unternehmensführung das Führen des Unternehmens nach kaufmännischen (betriebswirtschaftlichen) Regeln, dazu gehört auch die Fähigkeit, die Informationen, die aus EDV-gestützten Informationssystem gewonnen werden können, für die Geschäftspolitik

nutzbar zu machen.

Im weiteren Sinne bedeutet Führung, ein Unternehmen so zu leiten und zu steuern, daß „sowohl die Ziele des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter weitestgehend erreicht werden. (...) Führung bedeutet nicht zuletzt Menschenführung. Dies ist das schwierigste Kapitel überhaupt. Viele Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen sind sich der Bedeutung der Motivation der Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens und der Rolle, die sie selbst mit dem Führungsstil dabei spielen, nicht bewußt. Bei erfahrenen Unternehmensberatern bestehen aber heute kaum noch Zweifel daran, daß die Qualität der Führung von Unternehmen in der Qualität der Führung von Mitarbeitern begründet ist. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die richtigen Menschen an den richtigen Platz zu stellen, die Zusammenarbeit unter ihnen, aber auch mit der Geschäftsleitung aktiv zu fördern, Konflikte zu handhaben, über die Ziele des Unternehmens und die Maßnahmen zu ihrer Verwirklichung kontinuierlich zu informieren - alles das, was gemeinhin mit Sozialkompetenz umschrieben wird. Besonders die Wichtigkeit der kontinuierlichen Information der Mitarbeiter wird von den Unternehmensleitern oft unterschätzt. Im Interesse der Zukunftssicherung gerade eines mittelständischen Unternehmens ist somit Teamarbeitsfähigkeit - das bedeutet Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit - neben der fachlichen Befähigung ein wichtiges Qualifikationsmerkmal. Ohne diese Fähigkeit ist in Zukunft erfolgreiche Vorgesetztenarbeit - und damit Unternehmenserfolg - nicht denkbar. Dieser sogenannte integrative Führungsstil trägt wesentlich zum Leistungswillen der Mitarbeiter bei (Wölk 1991, S. 240)Wölk1991.

#### *Handlungsanforderungen auf individueller Ebene*

Individuelle Stabilität stellt eine wesentliche Voraussetzung dar, um neue Situationen erfolgreich zu bewältigen. Tietgens zieht aus einem Gespräch mit ehemaligen Volkshochschuldirektoren den Schluß, „daß es mehr Handlungsspielräume in der DDR gegeben hat, als gemeinhin angenommen wird, ebenso aber auch, daß ihnen Grenzen gesetzt waren und daß es schwierig war, diese Grenzen zu erkennen“. Um den Handlungsspielraum zu nutzen, brauchte es in der DDR zweifellos ein besonderes Maß an Hartnäckigkeit und Flexibilität und eine nützliche Mischung zwischen beiden sowohl für die eigenen Erfolgchancen als auch für den eigenen Seelenhaushalt (und den der Familie). Eine Neigung zur in der DDR ungewohnten Diskussionsdichte war auf jeden Fall

erforderlich, die auch bei intensiver Einbindung und Kooperationsstrategie bewältigt wird. Allerdings gehört ebenso eine günstige personelle Konstellation dazu. Ohne sie geht nichts. Frustrationstoleranz ist daher nötig und Resignation verständlich. Daß es auch in der DDR ein pluralistisches Geflecht von Bildungsinstanzen, Qualifizierungseinrichtungen, Kulturvermittlern gegeben hat, wird in westlicher Literatur selten beachtet, hat aber offenbar genauso die Effizienz beeinträchtigt wie das zentralistische Grundmuster der Organisationslenkung“ (Tietgens 1993, S. 13).Tietgens1993

Die Bewältigung neuer Situationen setzt die *Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie voraus*, „denn der Lebensgang prägt den Menschen. Der Umgang mit der eigenen Biographie ist die Grundlage und der Spielraum für die Flexibilität erwachsener Menschen“ (Tietgens, 1971, S. 23).Tietgens1971 „Lernen läßt sich umso besser, je offener der Mensch ist, je weniger sein Blick eingeschränkt und gebunden ist durch Eindrücke und Einwirkungen aus der Vergangenheit, die unverarbeitet geblieben sind“ (ebd., S. 25).Tietgens1971

„Jede Lebensphase will ganz durchlebt, ausgelebt und überlebt sein, wenn die Erfüllung der folgenden gelingen und die Lernfähigkeit nicht gestört werden, sondern erhalten bleiben soll. Praktisch tritt jedoch allzu oft ein Verharren in einer bestimmten Entwicklungsphase ein. Ein bestimmter Erlebnisbereich wird nicht zureichend verarbeitet, die Bildsamkeit erstarrt. Das Weiterleben vollzieht sich in fixierten Haltungen, in einer Kette von Selbsttäuschungen, die das Neue, was auf den Menschen zukommt, im Sinne der einmal vorgegebenen Daseinauslegung zurechtrückt. Man lebt dann mit Vorurteilen, die die Lernfähigkeit im Sinne einer Umstellungsfähigkeit beeinträchtigen“ (ebd., S. 60)Tietgens1971.

Der Umgang mit dem eigenen Versagen und den erlittenen Versagungen muß erlernt werden. Mit dem Hinweis auf die Diskussion zur Vergangenheitsbewältigung wird dies besonders deutlich: „Wenn die Vergangenheit weniger als Kraftquelle und eher als Belastung für die Bildungsentwicklung erscheint, so ist damit eine Problematik aufgezeigt, die im letzten Jahrzehnt häufig unter dem Stichwort „Unbewältigte Vergangenheit“ diskutiert worden ist. In der Tat

zeigt die Art und Weise, wie große Teile der Bevölkerung mit unserer politischen Vergangenheit umgehen, wie sie sie verdrängen, welche Entschuldigungs- und Beschuldigungs-Mechanismen sie entwickeln, die hier gemeinten Reaktionsgewohnheiten besonders deutlich“ (ebd., S. 61)Tietgens1971.

Auf diesen Sachverhalt geht auch H.Richter ein: „Woher kommt denn wohl die übereifrige, westliche Einmischung in die Diskussion um die Vergangenheitsbewältigung in der DDR? Ist da etwa nicht das Bedürfnis im Spiel, eigene ältere Defizite wettzumachen. Erwartet man nicht von den Ostdeutschen, sie sollten in Eile eine Aufarbeitung leisten, deren partielles Versäumen eine nie ganz besänftigende Unruhe in der westdeutschen Gesellschaft hinterlassen hat? Die alte Vergangenheit ist also doch wieder oder immer noch dabei. (...) In der Debatte entsteht der Anschein, als sei Aufarbeitung identisch mit der öffentlichen Klärung, Behandlung und Verhandlung des Geschehens. Der Zwist darüber, was da an Maßnahmen getroffen oder unterlassen werden sollte, macht beinahe unsichtbar, daß die wichtigste Arbeit an schuldhafter Erinnerung im Innern der Menschen stattfindet und daß es darum geht, diese Arbeit zu befördern. Denn wie die Menschen mit der Entlarvung ihrer persönlichen Belastung umgehen, wie verleugnend oder wie ehrlich, ob sie in neuer Hörigkeit unterkriechen oder darum ringen, sich aufzurichten und ihre Verantwortung auf sich zu nehmen, das hängt außer von ihrer inneren Kraft auch davon ab, was man ihnen zutraut und zutrauen will“ (Richter 1995, S. 23).

Tietgens betont hierbei die Aufgabe der Erwachsenenbildung: „Aufgabe der Erwachsenenbildung wäre es danach, Hilfen zu bieten, die es erleichtern, Erfahrungen machen zu können, Erlebnisse zu verarbeiten, Affekte zu kontrollieren, für den Dialog fähig zu werden, durch das Hinhören auf das, was der andere zu sagen hat, und sich nicht durch Mißverständnisse provozieren zu lassen, um die Kette der Illusionen und Desillusionen zu durchstoßen, mit denen man sich selbst von der Wirklichkeit fernhält. Denn Lernen läßt sich umso besser, je offener der Mensch ist, je weniger sein Blick eingeschränkt und gebunden ist, durch Eindrücke und Einwirkungen aus der Vergangenheit, die unverarbeitet geblieben sind“ (Tietgens 1971, S. 61).Tietgens1971

## Zweites Kapitel: Der befragte Personenkreis

Der folgende Teil enthält die Interpretationsergebnisse der Befragung. Wir sind dabei so vorgegangen, daß wir an den Anfang eine kurze Charakterisierung der befragten Person stellen, im Anschluß daran die Interviewergebnisse vorstellen und im nächsten Schritt die Interpretation vornehmen. Unsere interpretationsleitende Fragestellung lautet: *„Inwieweit haben Erfahrungen den Lernprozeß behindert und/oder gefördert und wie haben sich die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen das neue Wissen angeeignet?“*

### 1 Die couragierte Wirtschaftskauffrau

Frau A., 39 Jahre, 2 Kinder, 19 und 7 Jahre, verh.,

**Frau A. wächst in einer Familie mit drei Kindern in Eisenhüttenstadt auf. Die Eltern sind beide berufstätig. Ihre Kindheit und Jugendzeit hat sie in positiver Erinnerung. Nach Aussagen von Frau A. hat die Berufstätigkeit ihrer Mutter und deren gesellschaftliches Engagement ihr Frauenbild wesentlich geprägt und ihr das Bewußtsein vermittelt, daß Veränderungen durch aktives Handeln möglich sind. Diese Einstellung bestimmt auch das Verhalten von Frau A. und läßt sich in ihrer Biographie nachvollziehen. Vier Jahre nach ihrer Ausbildung als Wirtschaftskauffrau verändert sie ihre Arbeitssituation, weil sie sich einen interessanteren Arbeitsbereich wünscht. Zur gleichen Zeit trennt sie sich von ihrem Ehemann. Am neuen Arbeitsplatz deckt sie korruptes Verhalten auf. Als Konsequenz muß sie dafür die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz und zunächst die Verhinderung ihres Studienwunsches in Kauf nehmen. Sie wehrt sich erfolgreich gegen diese Situation und erhält den gewünschten Studienplatz.**

Frau A. wächst in einer Familie mit drei Kindern in Eisenhüttenstadt auf. Die Eltern sind beide berufstätig. Ihre Kindheit und Jugendzeit hat sie in positiver Erinnerung. Sie äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe mich zu Hause wohlgefühlt. Meine Eltern waren beide berufstätig. Natürlich gab es von Zeit zu Zeit Konflikte; aber meine Eltern haben versucht, mich zu verstehen. Auch im Jugendverband war ich aktiv. Ich habe aus dieser Zeit heute noch Freundschaften".**

Daß ihre berufliche Situation durch die Berufstätigkeit der Mutter und deren gesellschaftliches Engagement wesentlich geprägt wurde, läßt die folgende Äußerung vermuten:

**"Für mich war es ja selbstverständlich geworden, daß Frauen arbeiten. Das hat mir meine Mutter vorgelebt. Außerdem war sie im Frauenausschuß im EKO-Werk aktiv. Ich habe zu Hause viel von ihrer Arbeit und dem Ärger mitbekommen; z. B. davon, daß Gleichberechtigung zwar auf dem Papier stand, aber die Vorurteile der männlichen Kollegen nach wie vor groß waren. Sie hat sich nicht kleinkriegen lassen und das gemacht, was sie für richtig hielt".**

Frau A. besucht die Erweiterte Oberschule in Eisenhüttenstadt und erwirbt das Abitur. Über ihre Lernerfahrungen berichtet sie:

**Ich habe gern gelernt. Wir hatten gute Lehrer, die uns geholfen haben. Wenn jemand mehr wußte als andere, dann sollte er es denjenigen, die weniger wußten, weitergeben. Auch von den Eltern habe ich da keinen Druck erfahren. Und so war es auch in der Ausbildung".**

Sie kann zwischen zwei Ausbildungsangeboten wählen und entscheidet sich für eine dreijährige Ausbildung zur Wirtschaftskauffrau. Nach vier Jahren Berufserfahrung entschließt sie sich, die Arbeitssituation zu verändern. Frau A. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Das hat mich nicht mehr ausgefüllt; ich war schon immer so ein Typ, ich wollte mehr. Ich wollte immer wieder' was Neues kennenlernen. Das war der Grund, warum ich meinen Arbeitsplatz gewechselt habe".**

Sie nimmt eine Tätigkeit bei der Stadtverwaltung auf und ist nun zuständig für die Bearbeitung von Krediten für Umbauten, die an Privatpersonen vergeben werden. Ihr neues Aufgabengebiet läßt ihr große Entscheidungsfreiheit. Sie fühlt sich an ihrem neuen Arbeitsplatz wohl:

**"Es hat mir richtig Spaß gemacht, für Leute etwas zu organisieren. Da konnte ich kämpfen, da konnte ich durch, das war so das, was ich wollte".**

In dieser Zeit trennt sie sich von ihrem Ehemann. Anerkennung in ihrer Berufstätigkeit, das eigene Einkommen, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Unterstützung der Eltern und Freunde erleichtern diesen Entschluß. Frau H. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Wir haben uns mit der Zeit nicht mehr richtig verstanden. Es gab' immer häufiger Streit. Da hab' ich mich dann entschlossen, mich scheiden zu lassen. Ich hab' ja mein Einkommen gehabt. Um etwas dazu zu verdienen, habe ich angefangen zu nähen. Meine Eltern und Freunde haben mich unterstützt, und die Kinder waren ja tagsüber im Kindergarten".**

Sie geht Konflikten nicht aus dem Wege. Als sie einen Korruptionsverdacht ihres Abteilungsleiters an die Öffentlichkeit bringt, wird der Abteilungsleiter gedeckt und sie in einen Baubetrieb delegiert. Das Studium, um das sie sich nun bemüht, wird ihr - so vermutet sie - aus diesem Grunde verwehrt. Sie schildert die Situation wie folgt:

**"Ich hab' da einen Vorgang am Arbeitsplatz mitbekommen, der nicht in Ordnung war. Das konnte ich nicht einfach unter den Teppich kehren. Also habe ich es an die Öffentlichkeit gebracht. Das hat dann dazu geführt, daß ich gehen mußte und ich nicht studieren durfte".**

Frau A. findet sich mit der Verhinderung ihres Studienwunsches nicht ab und entschließt sich, diesen Vorgang auf einer Betriebsversammlung bekanntzugeben. Die auftretenden Konflikte nimmt sie bewußt in Kauf. Sie erreicht dadurch, daß ihr der Studienwunsch erfüllt wird. Frau A. äußert sich hierzu wie folgt:

**Ich hab dann alle Register gezogen, und als es dann in der Betriebsversammlung zum Thema Aus- und Weiterbildung hieß: "Stellen Sie bitte jetzt Ihre Fragen", da bin ich dann aufgestanden und habe gesagt: "Wieso darf ich nicht studieren?" Und dann ging es auf einmal, weil ich es öffentlich gemacht hatte. Denn so etwas gab es ja einfach nicht, daß einer alleinstehenden Frau mit drei Kindern nicht alle Möglichkeiten geboten werden. Wie gesagt, da habe ich mich dann durchgekämpft und durchgebissen. Durch mein Auftreten habe ich mein Ziel erreicht, wie ich es wollte; es hat zwar Kampf gekostet, aber, na ja".**

Sie beginnt das Fernstudium und wird zum Zeitpunkt der Wende von ihrem Betrieb gekündigt; heute äußert sie sich dazu wie folgt:

**"Überall war was in Bewegung, nur bei uns nicht, und dann hatte ich wenigstens erwartet, daß der Direktor mal**

**die Vertrauensfrage stellt, nämlich ob die Leute denn unter seiner Leitung noch weiterarbeiten wollten, und ich meine, der größte Teil war ja dazu bereit. Aber da hatte ich am nächsten Tag meine Kündigung. Meinem Mann wollten sie gleich mitkündigen, aber das ging dann nicht wegen der sozialen Aspekte - inzwischen war ich ja wieder verheiratet."**

Ihr Studium, um das sie sich so sehr bemüht hatte, gibt sie nach drei Jahren auf. Sie erklärt diesen Entschluß wie folgt:

**"Die Leute, die mir vorher den Sozialismus erklärt haben, die sind mit übernommen worden und die haben uns jetzt die Marktwirtschaft erklärt. Das war für mich ein rotes Tuch; das habe ich nicht akzeptieren wollen, damit konnte ich nicht umgehen, daß die Menschen mir jetzt etwas anderes erklären wollen, da war ich nicht tolerant genug."**

Sie entschließt sich nun, die Ladenräume im Wohnhaus des Schwiegervaters, die bisher von der Konsumgenossenschaft gemietet waren, zu nutzen und sich gemeinsam mit ihrem Mann, der zwischenzeitlich auch arbeitslos geworden ist, als Lebensmitteleinzelhändlerin selbständig zu machen. Die Mieterin wehrt sich hartnäckig und ist erst nach einer Vielzahl von Gesprächen bereit, die Kündigung zu akzeptieren.

Frau A. läßt sich nun gemeinsam mit ihrem Mann auf Informationsveranstaltungen und Messen in den alten und neuen Bundesländern über die notwendigen Schritte zur Existenzgründung beraten. Entscheidend wird für sie aber die Beziehung zu einem Einzelhändler, der sie zunächst abweisen will, sich dann aber entschließt, ihren Gründungsprozeß beratend zu begleiten. Frau A. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich hatte von Anfang an ein gutes Gefühl. Er war kein typischer Wessi. Er hat mir sehr viel erklärt; die Gespräche fanden häufig bei uns zu Hause statt. Mit der Zeit hat sich eine Freundschaft ergeben. Wir sehen uns auch heute immer noch und dann auch mit den Familien. Das war doch auch früher so, daß wir uns geholfen haben".**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß Frau A. das in der

Ausbildung als Wirtschaftskauffrau erworbene Fachwissen als wesentliche Voraussetzung dafür ansieht, daß sie mit den neuen Anforderungen als Einzelhändlerin zurechtkommt. Dies belegt die folgende Äußerung:

**"Nach dem ersten Gespräch mit dem Einzelhändler habe ich mich erstmal hingesetzt und habe gerechnet. Ich mußte ja ausrechnen, ob wir von dem leben können, was so ein Geschäft abwirft. Ich war stolz darauf, daß das, was ich errechnet habe, fast auf den Pfennig genau mit dem übereingestimmt hat, was der Einzelhändler errechnet hat. Das hab' ich mir zum großen Teil in meiner Ausbildung angeeignet".**

Nach der Berechnung des zu erwartenden Ertrages und dem anschließenden Gespräch mit dem Einzelhändler steht für sie der Entschluß zur Existenzgründung fest. Sie richtet nun gemeinsam mit ihrem Mann in den Räumen ihres Schwiegervaters das Lebensmittelgeschäft ein, dem sie auch eine Boutique angliedert, um sich auch ihr Interesse an Mode zu erfüllen. Über diese Zeit, die zu bewältigenden Probleme und die Unterstützung durch den Einzelhändler äußert sie sich wie folgt:

**"Nun haben wir erstmal das ganze Haus in 8 Wochen umgebaut; Tag und Nacht gearbeitet, und er (der Einzelhändler) kam dann, hat uns miteinräumen geholfen, hat natürlich dieses und jenes umgeschmissen, wo ich gedacht habe, das ist alles so schön - und dabei war das ja gar nicht - es waren eben andere Erfahrungen und Maßstäbe da."**

Die folgende Äußerung läßt den Schluß zu, daß negative Erfahrungen beim Besuch von Weiterbildungsseminaren dazu geführt haben, daß sie sich weiteren Angeboten verschließt. Frau A. äußert sich hierzu:

**"Ich hab' am Anfang mehrere Seminare besucht, die die IHK hier in Eisenhüttenstadt angeboten hat, aber die haben mir nicht viel geholfen. Die Lehrer kamen aus dem Westen und waren einfach überfordert. Das war hier eben doch ganz anders. Das meiste hab' ich aus meinen Fehlern gelernt oder in Gesprächen mit anderen Marktleitern".**

Die im Studium erworbene Fähigkeit, sich Wissen selbst aneignen zu können, scheint erheblich dazu beigetragen zu haben, daß Frau A. mit den Anforderungen der neuen Situation zurechtkommt. Hierzu die

Äußerung von Frau A.:

**"Ich war ja durch das Fernstudium gewohnt, mir das Wissen auch immer wieder selbst anzueignen. Es gab zwar auch Studiengruppen, und wir haben uns da auch regelmäßig getroffen. Aber das Entscheidende war, daß ich gelernt habe, mir das nötige Wissen auch immer wieder selbst anzueignen. Und so ist das auch heute; ich lerne viel aus Fachzeitschriften und aus Büchern und aus dem Erfahrungsaustausch mit Kollegen".**

Aus der nachfolgenden Äußerung kann auf einen hohen Stellenwert beruflicher Weiterbildung und das Einbeziehen ihrer Mitarbeiter in betriebliche Zusammenhänge geschlossen werden:

**"Und das gibt es bei mir ja nicht, daß meine Leute nicht wissen, wie der Laden läuft. Ich möchte, daß jeder weiß, wie ich kalkuliere, und ich möchte auch, daß jeder mitdenkt. Und wenn sich einer mal selbständig machen will, dann soll er es besser haben als ich".**

Innerhalb kurzer Zeit verschlechtert sich durch das Entstehen großer Einkaufszentren die Ertragssituation erheblich. Sie mietet zusammen mit ihrem Mann einen zweiten Laden an, der auch nur kurzzeitig die Umsatzeinbrüche auffangen kann und dann wieder von ihr aufgegeben wird. Als sich die Situation weiter verschärft, tritt sie "die Flucht nach vorn" an und sucht ein größeres Einzelhandelsgeschäft. Über den Entscheidungsprozeß, die Kreditverhandlungen und die notwendigen Umbauarbeiten äußert sie sich wie folgt:

**"Der Laden sah ganz schlimm aus, also innen war der total runtergewirtschaftet; da hat man 40 Jahre lang nichts zum Erhalt getan, und ich dachte; na ja, trotzdem der Standort ist gut, und dann habe ich bei der Bank Kredit für den Umbau beantragt, und den habe ich dann auch erhalten. Und dann begann die heiße Phase des Umbaus. In 12 Wochen haben wir dann den ganzen Laden umgebaut - im März haben wir begonnen, und im Mai haben wir dann eröffnet."**

Mit der Übernahme des Marktes treten neue Probleme auf. So erhält sie ein Jahr nach Geschäftseröffnung eine 100%ige Mieterhöhung und entscheidet sie sich zum Kauf des Gebäudes. Sie führt wieder die erforderlichen Kreditverhandlungen und erhält die Zusage für den beantragten Kredit. Ihre betriebliche Perspektive schätzt sie heute - vor

dem Hintergrund der zunehmenden Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation und durch das Entstehen großer Einkaufszentren - als sehr schwierig ein. Sie versucht, auf diese Situation durch die Mitarbeit in einer Straßengemeinschaft Einfluß zu nehmen, deren Ziel darin besteht, die Interessen kleiner Einzelhandelsgeschäfte zu bündeln und in politischen Gremien einzubringen. Außerdem hofft sie durch Veränderung des Warensortiments und neue kundenorientierte Dienstleistungen auf den Ertragsrückgang Einfluß nehmen zu können. Aus ihrer folgenden Äußerung läßt sich entnehmen, daß ihr in diesem Zusammenhang die in der DDR erworbene 'Handelsmentalität' der Mitarbeiter nach wie vor begegnet und sie bemüht ist, hierauf verändernd einzuwirken:

**"Da ist immer noch das alte Verkäuferverhalten da. Freundlichkeit muß nicht sein, der Kunde muß sich erst mal auf den Verkäufer einstellen. So war das früher auch. Mir ist das wichtig, daß ich das immer wieder anspreche. Da bleibt eben noch viel zu tun".**

Frau A. nimmt wahr, daß sie auch lernen muß, mit neuen veränderten Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter umzugehen. Sie nennt hierzu Neid und die Mißgunst, die sie selbst und ihre Kinder erfahren müssen. Frau A. äußert sich hierzu wie folgt:

**„Das war für mich neu, daß mir auf einmal Neid und Mißgunst entgegengebracht wird, und auch meine Kinder müssen das spüren. Jeder kann doch sehen, daß ich 12 bis 14 Stunden und auch am Wochenende hier im Laden stehe“.**

Als weitere neue Erfahrungen und Eindrücke schildert sie den Umgang mit der Belastung, die sich aus der Angst um Ausbildungsplatz und Perspektive für ihre Kinder ergibt. Sie führt dies auf die zunehmende Orientierungslosigkeit in Schule und Elternhaus zurück. In der folgenden Äußerung bringt sie die Erfahrungsdifferenzen zum Ausdruck:

**"Das war doch früher ganz anders; Ich wußte doch daß meine Kinder in der Schule gut versorgt waren. Die Lehrer kümmerten sich um die Schüler. Wir haben uns mit den Lehrern ausgetauscht. Wir mußten uns keine Sorgen um die Zukunft machen, wir wußten, daß jedes Kind einen Ausbildungsplatz erhält. Jetzt mache ich mir Sorgen um die Zukunft. Wir sprechen darüber. Meine Kinder helfen**

**mir auch im Geschäft. Ich hoffe, daß ich ihnen später mit dem Geschäft einen Arbeitsplatz bieten kann".**

Sie äußert im Gespräch auch ihre Besorgnis über den wachsenden Rechtsradikalismus und nennt als Gründe hierfür das Verhalten ihrer Landsleute, deren Erfahrungen und Verhaltensweisen von großer Autoritätshörigkeit geprägt seien:

**"Ich mach' mir Sorgen um die politische Entwicklung. Die Leute in der DDR haben nicht denken gelernt. Und wenn sie sich Gedanken gemacht haben und das auch gesagt haben, dann haben sie Ärger bekommen. Es gibt wenige so wie mich. Früher sind alle Honecker hinterhergelaufen, und jetzt laufen sie Kohl hinterher. Das ist das das Problem".**

### *1.1 Interpretation*

*'Wie gesagt, da habe ich mich dann durchgekämpft und durchgebissen...'*

Aus der Biographie von Frau A. geht hervor, daß ihr Handeln von einem hohen Maß an Aktivität und Zivilcourage bestimmt ist. Sie nimmt Nachteile in Kauf, um berufliche und persönliche Veränderungen einzuleiten und Ungerechtigkeiten aufzudecken. Sie läßt sich von auftretenden Schwierigkeiten nicht abhalten. Die folgende Äußerung legt die Vermutung nahe, daß hierbei erworbene Erfahrungen ihr Selbstbewußtsein gestärkt, ihr Selbstsicherheit gegeben und zur Herausbildung von Hartnäckigkeit, Zivilcourage und Aktivität beigetragen haben: *'Wie gesagt, da habe ich mich dann durchgekämpft und durchgebissen. Durch meine Arbeit habe ich mein Ziel erreicht, wie ich es wollte. Es hat zwar Kampf gekostet, aber, na ja`.* Es ist zu vermuten, daß Ursachen in der Berufstätigkeit der Mutter und den hierbei erworbenen Erfahrungen zu suchen sind: *'Für mich war es ja selbstverständlich geworden, daß Frauen arbeiten. Das hat mir meine Mutter vorgelebt. Außerdem war sie im Frauenausschuß im EKO-Werk aktiv. Ich habe zu Hause viel von ihrer Arbeit und dem Ärger mitbekommen.'*

Wir wenden uns im folgenden den in der DDR erworbenen Lernerfahrungen zu und versuchen dem Beitrag dieser Erfahrungen für das Lernen in der neuen Situation nachzuspüren.

Lust am Lernen bestimmt maßgeblich die Biographie von Frau A.. Sie

nimmt immer wieder neue Lernanstrengungen auf sich. Das kommt beispielsweise in ihrer Entscheidung für ein berufsbegleitendes Fernstudium, das sie als alleinstehende Mutter mit drei Kindern aufnehmen möchte, besonders deutlich zum Ausdruck. Sie scheut sich nicht davor, den rechtlichen Anspruch hierfür einzufordern. Ihr Verhalten ist von der Erfahrung geprägt, daß Frauenförderung als herausragende politische Zielsetzung gilt und Betriebe angehalten sind, Frauenförderung im Rahmen ihrer Planvorgaben umzusetzen. Gesellschaftliche Einrichtungen wie Kindergärten, die die Situation alleinstehender Frauen bevorzugt berücksichtigen, berufliche Freistellung vom Arbeitsplatz, Unterstützung durch Freunde und Familie und die Zusicherung eines Arbeitsplatzes nach dem Studium sind für sie selbstverständlich und Grundlage dafür, daß Lernen in einer geborgenen Situation und verbunden mit einer interessanten Perspektive möglich wird.

Es ist anzunehmen, daß positive Erfahrungen im Elternhaus, Schule und Ausbildung maßgeblich zur Herausbildung ihres Lernverhaltens beigetragen haben. Ihre Aussagen über ihre Erfahrungen mit Lehrern sowie das unterstützende Verhalten ihrer Eltern lassen diesen Schluß zu. Im Hinblick auf den für das Lernen erforderlichen Erwerb sozialer Verhaltensweisen ist den Aussagen über die Lernerfahrungen im Unterricht mit lernschwachen Schülern ein hoher Stellenwert einzuräumen, weil zu vermuten ist, daß diese Erfahrungen zum Erwerb sozialer Verhaltensweisen beigetragen haben, die das Lernen in der neuen Situation maßgeblich prägen.

Wir wenden uns nun dem Lernen in der neuen Situation zu. Aus dem Gesprächsverlauf läßt sich nachvollziehen, daß das Lernen in der neuen Situation ein *'Lernen durch Berater'* war. Der Austausch mit dem von ihr ausgewählten Einzelhändler, der ihren Gründungsprozeß von Anfang an kontinuierlich und behutsam begleitet, trägt dazu bei, daß sie mit den Anforderungen in der neuen Situation zurechtkommt. Es ist zu vermuten, daß erworbene soziale Verhaltensweisen, wie z. B. das *'Sichöffnenkönnen für neue Erfahrungen'* und das *'Anerkennen von Erfahrungsdifferenzen'*, den Lernprozeß in der neuen Situation wesentlich beeinflusst haben. Auch die Herausbildung einer freundschaftlichen Beziehung im Beratungsprozeß, die sie mit der Bemerkung dokumentiert, *'das war doch früher auch so, daß wir uns geholfen haben'*, läßt diesen Schluß zu. Ihre Äußerung, daß sie mit dem Einzelhändler *'von Anfang an ein gutes Gefühl'* gehabt habe, weist auf

die Bedeutung emotionaler Faktoren im Lernprozeß hin. Wenn sie hingegen ihre Lernerfahrungen in Weiterbildungsseminaren wegen *'Überforderung der Dozenten'* überwiegend negativ einordnet, können die Ursachen auch darin liegen, daß sie das Eingehen auf ihre emotionale Befindlichkeit als nicht ausreichend wahrgenommen hat. Daß auch erworbenes Fachwissen, das in der neuen Situation Bestätigung findet, hohe emotionale Bedeutung besitzt, entnehmen wir der folgenden Aussage: *'Ich war stolz darauf, daß das, was ich errechnet habe, fast auf den Pfennig genau mit dem übereingestimmt hat, was der Einzelhändler errechnet hat. Das hab' ich mir zum großen Teil in meiner Ausbildung angeeignet'*.

Die Äußerungen: *'Das meiste habe ich aus meinen Fehlern gelernt'*. ... *'Ich war ja durch das Fernstudium gewohnt, mir Wissen auch immer wieder selbst anzueignen'*, legen die Vermutung nahe, daß auch im Fernstudium erworbene Selbstlernkompetenz und Reflexionsvermögen das Lernen in der neuen Situation maßgeblich geprägt haben.

## 1.2 Erfahrungsdifferenzen

### *Frauenspezifische Erfahrungen im EKO-Werk, Eisenhüttenstadt*

Vor kurzem fand in Berlin die Ausstellung 'Aufbau West - Aufbau Ost' statt, die sich mit der Herausbildung gesellschaftlicher und individueller Erfahrungen in beiden Teilen Deutschlands - am Beispiel der Arbeitssituation im Volkswagenwerk, Wolfsburg und des EKO-Werkes in Eisenhüttenstadt in der Zeit von 1945 bis heute - beschäftigte. Wir möchten über frauenspezifische Erfahrungsdifferenzen informieren und stellen an den Anfang Ausführungen zum EKO-Werk, Eisenhüttenstadt.

"1952 wurde im EKO ein Frauenausschuß gebildet. Aus Protokollen dieser Zeit geht hervor, daß Walter Ulbricht bei einer EKO-Visite 1952 den 'Stein ins Rollen' gebracht haben muß. (...) Die gesetzlich verankerte Gleichberechtigung der Frauen stieß bei den Männern nicht selten auf Vorurteile. Der Anspruch der Politik war es, Frauen zu qualifizieren und auch in Leitungspositionen einzusetzen. Die Wirklichkeit hieß jedoch, daß Frauen in leitenden Positionen eher eine Seltenheit darstellten. (...) Die Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen und politischer Absichtserklärungen sollte länger dauern als ihre Proklamation. Die traditionellen Rollenvorstellungen von Frauen und Männern konnten nicht von heute auf morgen gebrochen werden. (...) Frauen wurden im Arbeitsprozeß benötigt und wollten arbeiten. Staatlicherseits wurde dieser dringende Bedarf an weiblichen Arbeitskräften nicht geleugnet, im Gegenteil er wurde permanent propagiert. Auf der subjektiven Ebene war die Berufstätigkeit der Frauen zum Erhalt ihrer Lebensgrundlagen notwendig und im eigenen Lebensentwurf vorhanden. Die

Programme zur Förderung der Frauen sowie die politische Absage an die 'Ehe als Versorgungsgemeinschaft' ermöglichten die Umsetzung dieser Vorstellungen. (...) Eine Forderung des Frauenausschusses war schon zu Beginn der fünfziger Jahre die bessere Vereinbarkeit von Arbeitstätigkeit und Kinderbetreuung. So drang die EKO-Werksdirektion beim Ministerium für Aufbau auf die 'Schaffung von Kinderkrippen und Kindertagesstätten. Die Öffnungszeiten (...) sind der Arbeitszeit der Frauen anzupassen (...). Außer der Kinderkrippe muß auch ein Kindergarten in der Wohnstadt eingerichtet werden.(...) Die Wohnungsämter haben alleinstehenden und kinderreichen arbeitenden Müttern bevorzugt Wohnraum zur Verfügung zu stellen. (...) Frauenerwerbstätigkeit wurde zur relativen Selbstverständlichkeit. Im EKO existierte ein ausgebautes System beruflicher Qualifizierungsmöglichkeiten, und betriebliche Frauenförderung wurde im Betriebskollektivvertrag (BKV) festgehalten. Die mehrmals im Jahr in verschiedenen Zusammenhängen (wie Betriebsfestspiele, Frauentag) durchgeführten betrieblichen 'Veranstaltungen für die werktätigen Frauen' wurden langfristig vorbereitet und zementierten das ideologisch intendierte Leitbild von der 'DDR-Frau' - werktätig, 'Mutti' und 'die Familie unter einen Hut bringend'. (...) Über einen längeren Zeitraum wurde die von betrieblichen und städtischen Institutionen initiierte Werbekampagne 'Hausfrauen in die Produktion' gestartet, mit der ein großer Teil der sogenannten nichtberufstätigen, arbeitsfähigen weiblichen Bevölkerung der Stadt für die Berufstätigkeit im EKO gewonnen werden konnte. (...) Frauen sehen nach wie vor das Ideal darin, ganzheitliche Lebensentwürfe, das heißt die Verbindung von Arbeit, Familie und Kultur und so weiter für sich und die Familie entwickeln zu können. Die seit 1989/1990 bestehenden Strukturen behindern die Entwicklung und Realisierung derartiger Lebensentwürfe jedoch massiv. (...) Das Ergebnis der Unsicherheit und Nicht-Planbarkeit des Berufslebens ist das Sinken der Geburtsrate. Im Vergleich zur Zeit von 1989 sank sie in Eisenhüttenstadt auf 31 %"(Richter 1997, S. 219).Richter1997

### **Die folgenden Zitate beschreiben die Situation im Volkswagenwerk, Wolfsburg:**

"Während in der Zeit von 1945 bis 1949 die Beschäftigung von Frauen im Volkswagenwerk noch möglich war, zeichnete sich Ende 1949 ein grundlegender Wandel in der Geschlechterpolitik des Werkes ab. Mit der Begründung, daß genügend Männer bereitstünden, nahm die Werkleitung innerbetriebliche Umstrukturierungen vor, die Frauen im Gegensatz zur bisherigen Praxis auf die 'typischen Frauenarbeiten' in der Polsterei, in den Küchenbetrieben und im Reinigungsdienst verwies. Für Metallhilfs- oder Metallfacharbeiten wurden Frauen nicht mehr neu eingestellt. Die Facharbeiterausbildung für Frauen wurde wieder abgeschafft. Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen gab es nicht. Es war üblich, daß Frauen nach der Ausbildung außerhalb des Werkes als Hilfsarbeiterinnen oder in der Verwaltung bei VW anfangen. (...) Gerechtfertigt wurde diese Politik mit geschlechtsspezifischen Ideologmen: Es habe sich herausgestellt, daß Frauen 'trotz ihres guten Willens' wegen ihrer 'schwächeren Konstitution' den hohen Anforderungen in der Produktion nicht gewachsen seien. Diese

Begründung hinderte nicht daran, Frauen später sehr wohl auch wieder in der Metallverarbeitung einzusetzen, als nämlich der Arbeitskräftemangel dies gebot. Auch war die Arbeit in der Polsterei keineswegs leichter als viele 'Männerarbeiten'. Die Geschlechterpolitik im Werk kam jedoch einem gesellschaftspolitischen Konzept entgegen, das dem katholischen Weltbild des mächtigen Generaldirektors entsprach und vielen männlichen Arbeitern unliebsame weibliche Konkurrenz für die begehrten Arbeitsplätze 'vom Leibe' hielt. (...) Es ist in diesem Zusammenhang noch zu erwähnen, daß die Personal- und Geschlechterpolitik in einem männlichen Schulterschuß mit der Leitung des Arbeitsamtes, der Belegschaftsvertretung und der Vertretung der Stadt Wolfsburg auch mit der Begründung erfolgte, daß 'die hohen Ernährerlöhne der Männer gewährleisten würden, daß diese ihre Familien allein unterhalten könnten'. Als die Löhne der Männer für den Unterhalt der Frauen nicht mehr ausreichte, wurde 'Verschuldung' als soziales Kriterium angesehen, das eine Einstellung von Frauen zuließ. Alleinstehende Frauen mußten zu diesem Zeitpunkt bei der Arbeitssuche ein rechtskräftiges Scheidungsurteil und Witwen den Rentenbescheid vorlegen. (...) Die beschriebene Geschlechterpolitik hatte für die Lebensgestaltung der Frauen gravierende Folgen. In den städtischen Akten finden sich zahlreiche Bittgesuche auch an den Bundespräsidenten, mit denen Frauen verzweifelt versuchten, im Werk Beschäftigung zu finden. (...) Erst Ende 1964 hob die Werksleitung - angesichts des anhaltenden Arbeitskräftebedarfs - den Einstellungsstop für Frauen auf. Zu diesem Zeitpunkt waren im Volkswagenwerk 2.000 Frauen und 23.000 Männer beschäftigt" (Oertzen 1997, S. 211).Oertzen1997

## **2 Der behutsam abwägende Betriebsdirektor**

Herr B, 45 Jahre, ein Kind, 17 Jahre, Fürstenwalde

**Herr B. wächst in einer großen Familie auf. Weil er zum Unterhalt der Familien beitragen muß, kommt für ihn ein Studium zunächst nicht in Frage. Er schließt eine Ausbildung zum Schuhfacharbeiter ab. Nach der Ausbildung wird er vom Betrieb zum Studium als Ingenieur für Schuhveredelungstechnik delegiert und wird anschließend als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Direktors eingestellt. Zwei Jahre später übernimmt er die Leitung des Betriebes, der zu diesem Zeitpunkt 500 Personen beschäftigt. Daß berufliches Wissen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis immer wieder durch Produktionsengpässe behindert werden, belastet ihn sehr und hat auch Auswirkungen auf seine Partnerschaft. Er erwirbt sich im Umgang mit den in der betrieblichen Situation erfahrenen Widersprüchen ein behutsam abwägendes Verhalten sowohl im eigenen Interesse als auch im Interesse seiner Mitarbeiter. Dies betrifft auch den Umgang mit gesellschaftlichen Widersprüchen, die er immer deutlicher erkennt. Nach der Wende entschließt er sich zur Selbständigkeit als Lebensmitteleinzelhändler.**

Herr B. wächst mit sieben Geschwistern im Kreis Erfurt auf. Die große Kinderzahl nennt er als Grund dafür, weshalb Abitur und Studium für ihn zunächst nicht möglich sind. Er muß zum Unterhalt der Familie beitragen und entschließt sich zu einer Ausbildung als Schuhfacharbeiter. Im Gespräch weist er darauf hin, daß das Bildungssystem der DDR vielfältige Lernwege eröffnete und ihm so das Nachholen des Abiturs über einen berufsbegleitenden Kurs an der Volkshochschule und später das Studium zum Ingenieur für Schuhveredelungstechnik durch die Delegation über den Betrieb möglich wird. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich komme ja aus einer Familie mit sieben Kindern, und da hieß es zunächst einmal Geld verdienen. Aber es gab ja in der DDR vielfältige Bildungswege, und das kam mir auch zugute. Unmittelbar nach Beendigung der Berufsschulzeit - ich hatte meine Berufsausbildung mit dem Prädikat "Sehr gut" abgeschlossen - hat mir mein Betriebsdirektor dringendst empfohlen, meine Fähigkeiten auch zu nutzen, so bin ich dann zum Studium marschiert."**

Nach dem Studium wird Herr B. 1970 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Direktors in dem halbstaatlichen Betrieb seines Schwiegervaters. Im Betrieb arbeiten zu diesem Zeitpunkt 500 Beschäftigte. Er durchläuft alle

Abteilungen und erwirbt sich hohe Fachkompetenz.

1972 erlebt er die Enteignung seines Schwiegervaters und die damit verbundenen Repressalien. Zwar kann der Schwiegervater als ehemaliger Eigentümer im Werk bleiben, personalpolitische Entscheidungen werden nun von der Kreisleitung der Partei getroffen. Herr B. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Das wurde zwar damals als freiwillige Entscheidung hingestellt; nämlich, daß nun im Interesse des ganzen Volkes die Fabrikbesitzer dem Staat ihr Eigentum zur Verfügung stellen würden, aber in Wirklichkeit war das doch eine Zwangsenteignung. Bei meinem Schwiegervater war das auch so. Er hatte doch keine Wahl. Damals sind einige nach Bautzen gewandert, weil sie sich zur Wehr gesetzt hatten. Sie wurden dann durch Parteikader ersetzt".**

In dieser Zeit übernimmt er als Betriebsdirektor die Leitung des ehemaligen Betriebes seines Schwiegervaters. Er muß sich damit auseinandersetzen, daß sein Einfluß auf betriebliche Entscheidungsprozesse sehr gering ist und auch die Möglichkeiten, sich anhand der Fachliteratur über internationale Entwicklungen in der Schuhbranche - vor allem im westlichen Ausland zu informieren - sehr eingeschränkt ist. Auf die Auswirkungen der Mangelwirtschaft und der teilweise veralteten produktionstechnischen Bedingungen auf die betrieblichen Entscheidungsprozesse geht er in der nachfolgenden Äußerung ein:

**"Wenn ich von vornherein weiß, ich kann zwar entwickeln - bei uns war das dann so, daß man 50 Modelle auf dem Tisch hatte und in diesem Gremium von Personen aus der Entwicklung, der Technologie und Produktion dann entschieden werden mußte, was denn tatsächlich möglich war - dann sind 6 bis 8 Modelle übriggeblieben; dies war eigentlich das Hauptthema".**

Auch die geringe Einflußmöglichkeit auf die Besetzung von Führungspositionen stellt er als Problem dar. Dies geht aus der nachfolgenden Äußerung hervor:

**"Es war ja so: Ab einer bestimmten Führungsebene das begann schon ab der Meisterebene - wurden die Stellen mit Parteimitgliedern besetzt. Ich sage nicht, daß das immer**

**falsch war, aber es hat mir das Arbeiten schwer gemacht. Ich hätte manche Entscheidung gerne anders getroffen".**

Aus den nachfolgenden Äußerungen von Herrn B. geht hervor, daß er immer wieder bemüht war, mit den Personalentscheidungen der Partei im Interesse des Betriebes zurechtzukommen. Daß ihm das nicht immer gelungen ist, beschreibt er in der folgenden Äußerung:

**"Natürlich habe ich mich bemüht, mit den Entscheidungen, die die Kaderleitung beschlossen hat, auch klarzukommen. Aber wenn Sie es dann mit jemandem zu tun haben, der von der Sache nichts versteht und Einfluß nehmen will, dann kann das schon zum Problem werden. Das ist mir mehrere Male so ergangen, und das hat mir dann das Leben schon zusätzlich erschwert"**

Herr B. beschreibt die geringen Einflußmöglichkeiten auf die Leistung der Mitarbeiter und seine Einschätzung hierzu:

**"Wir hatten ja keine Möglichkeit, Leistung wirklich zu belohnen. Das hat dazu geführt, daß sich ein wirkliches Interesse an der Arbeit nicht eingestellt hat. Es gab zwar die Neuererbewegung oder die regelmäßigen Auszeichnungen wie z. B. "Aktivist" oder "Held der Arbeit". Aber niemand hat das wirklich noch ernst genommen. Ich habe mit den Leuten immer wieder geredet, und das hat oft genützt".**

Auf die Probleme der Ausfallzeiten, die sich wegen Materialmangel ergaben und die Situation zusätzlich erschwerten, geht Herr B. in der nachfolgenden Äußerung ein:

**"Hinzu kommt, daß unsere Maschinen dann zeitweise wegen Materialmangel stillstanden, das hat die Situation zusätzlich verschärft".**

Herr B. ordnet die Hilfe der Kollegen, Einfluß auf die Auswirkungen der Mangelwirtschaft zu nehmen, im Rückblick als sehr positiv ein. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Wir haben uns eigentlich oft gegenseitig geholfen. Da fehlte dem einen mal das und dem anderen das. Man hat versucht, das alles irgendwie auszugleichen".**

Als Betriebsdirektor hat Herr B. die Möglichkeit, sich mit einem

westdeutschen Großunternehmen, für die sein Betrieb in Lizenz produziert, in regelmäßigen Abständen auszutauschen. Er beschreibt diesen Erfahrungsaustausch über wirtschaftspolitische und branchenspezifische Entwicklungen als wichtige Informationsquelle, die dazu beigetragen hat, daß er die wirtschaftliche Situation im eigenen Land immer realistischer einzuschätzen beginnt. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Das hat mir auch die Augen für die Entwicklungen in unserem Land geöffnet. Ich habe die Gespräche immer wieder als Anregung zum Nachdenken erlebt und habe dadurch ein realistisches Bild von unserem Land bekommen. Es war mir irgendwann klar geworden, daß es so nicht mehr lange weitergehen kann. Wir waren ja inzwischen von ausländischen Devisen abhängig geworden, unsere Produktion ging zum großen Teil ins Ausland, und unsere Leute bekamen immer weniger von dem, was sie eigentlich produzierten".**

Über den Widerspruch zwischen parteipolitischen Aussagen zum Stand der produktionstechnischen Entwicklung und der Realität äußert sich Herr B. im folgenden Beispiel:

**"Ich halte das doch für Volksverdummung, wenn z. B. Honecker in aller Öffentlichkeit 32-Bits-Kärtchen auf der Leipziger Messe als große Errungenschaft des Sozialismus darstellt, die doch schon längst auf dem Weltmarkt veraltet sind".**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß er immer wieder den Versuch unternimmt, seine Einschätzung über die wirtschaftliche Situation auch in die politische Diskussion einzubringen. Er gibt dies jedoch nach einiger Zeit auf, da er feststellt, daß die Diskussion hierzu nicht erwünscht ist. Hierzu seine Äußerung:

**"Es gab ja immer wieder Gelegenheit, seine Meinung einzubringen. Ich habe das anfangs auch gemacht. Als ich dann aber feststellen mußte, daß an einer realistischen Einschätzung der Entwicklung in unserem Land kein Interesse besteht, habe ich es irgendwann mal bleiben lassen".**

Die in Beruf und Gesellschaft erfahrenen Widersprüche wirken sich auch auf die partnerschaftliche Beziehung von Herrn B. belastend aus. Er findet kein Diskussionsnetz, in dem er sich über die erfahrenen

Widersprüche austauschen kann. Auch die Diskussionen hierzu in der Familie sind - wie aus den Äußerungen von Herrn B. hervorgeht - für ihn eher belastend:

**"Mich hat die Situation manchmal sehr belastet. Man kann ja auch zu Hause nicht einfach abschalten. Klar gab es da auch zu Hause Diskussionen. Meine Frau hat mich da nicht immer verstanden. Das hat mich oft zusätzlich belastet".**

1990 wird der Produktionsbetrieb stillgelegt. Herr B. wird arbeitslos. In dieser Situation entschließt er sich, ein Lebensmitteleinzelhandelsgeschäft zu eröffnen. Seine Entscheidung trifft er auf der Grundlage einer intensiven Auseinandersetzungen mit den wirtschaftlichen Entwicklungen in unterschiedlichen Branchen. Herr B. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich hatte ja schon zu DDR-Zeiten über den Erfahrungsaustausch mit der westdeutschen Firma die Möglichkeit, mich über Branchenentwicklungen zu informieren. Es war mir schnell klar, daß ich in meiner alten Branche keine Chance haben würde. Im Lebensmittelbereich hatten wir bei uns einen großen Nachholebedarf. Also habe ich mich für diesen Bereich entschieden".**

Im Gesprächsverlauf weist Herr B. darauf hin, daß auch die Ungewißheit der derzeitigen wirtschaftlichen Situation in Ostdeutschland, in der er auch für seinen Sohn zur Zeit keine Perspektive erkennen kann, Auslöser für die Selbständigkeit war. Dies belegt die nachfolgende Äußerung:

**"Natürlich wünsche ich mir auch, daß mein Sohn damit eine Perspektive hat. Er hat sich jetzt für eine Ausbildung im Einzelhandel entschlossen; mal sehen, was wird".**

Um sich auf die Existenzgründung vorzubereiten, nutzt Herr B. die Zeit der Arbeitslosigkeit intensiv. Er besucht innerhalb weniger Wochen 10 Seminare, liest Fachliteratur und besucht Fachbibliotheken. Er läßt sich von Verbundfirmen und Bildungsinstitutionen beraten. Zusätzliche Informationen erhofft er sich aus den Gesprächen mit Einzelhändlern, die er in westlichen Großstädten und Berlin aufsucht. Zur gleichen Zeit führt er einen Arbeitsgerichtsprozeß gegen seinen ehemaligen Arbeitgeber und vertritt seinen Schwiegervater erfolgreich bei den Rückführungsverhandlungen um sein Eigentum. Er äußert sich hierzu:

**"Ich habe mir das alles selbst angeeignet. Mir hat dann das angeblich trockene Gebiet der Juristerei Spaß gemacht. Wenn Sie dann als Gegner einen Herrn Prof. Dr. X haben, der gegen Sie keine Chance hat, dann macht es so richtig Spaß."**

Zu dieser Zeit lernt er einen Bankdirektor kennen, bei dem er den Kredit für sein Geschäft beantragt. Die Kreditbewilligung verläuft problemlos. Den Grund hierfür sieht er darin, daß es ihm gelungen ist, eine überzeugende Unternehmenskonzeption zu erstellen. Er führt dies auf die in der DDR erworbene Fachkompetenz und die durch das Selbststudium angeeigneten branchenspezifischen Kenntnisse zurück.

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sich für Herrn B. weder die Führung der Mitarbeiter, noch die Organisation betrieblicher Abläufe als Problem darstellt. Er geht davon aus, daß er sich Führungskompetenz in seiner ehemaligen Tätigkeit als Betriebsdirektor angeeignet hat, und weist im Gespräch darauf hin, daß ihm die neue Situation viel mehr Möglichkeiten läßt, die Mitarbeiter - entsprechend ihren Qualifikationen - in die betrieblichen Abläufe einzubinden. Eine wesentliche Aufgabe unternehmerischen Handelns sieht er darin, Mitarbeiter in regelmäßigen Besprechungen über aktuelle betriebliche Entwicklungen zu informieren, ihre Vorschläge aufzugreifen und - soweit als möglich - umzusetzen. Herr B. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Die Führungstätigkeit ist für mich kein Problem. Ich habe ja vorher sehr viel Erfahrung gesammelt. Mein Betrieb hatte zuletzt 4.500 Mitarbeiter. Es war in der DDR viel schwieriger, Mitarbeiter zu motivieren. Es gab keine Leistungsanreize, oft war der Entscheidungsspielraum sehr gering, oder die Umsetzung guter Ideen scheiterte an der Mangelwirtschaft; darunter hat dann auch das Interesse der Mitarbeiter gelitten."**

Aus der folgenden Äußerung wird deutlich, daß Herr B. davon ausgeht, daß die schwierige Situation im Einzelhandel Phantasie und Ideenreichtum voraussetzt, um immer wieder neue Lösungen finden zu können:

**"Es ist mir sehr wichtig, die Kunden mit neuen Ideen an mein Geschäft heranzuführen und sie auch zu halten. Ich versuche das auf unterschiedliche Art und Weise; ich biete Dienstleistungen an, die der Kunde sonst nicht erhält. Der**

**Kunde kann z. B. die Ware telefonisch bestellen, und ich liefere die Ware dann nach Hause und anderes mehr".**

Im Gesprächsverlauf weist Herr B. darauf hin, daß er sich Kreativität und Phantasie in der DDR als Folge der ständigen Suche nach ungewöhnlichen Lösungen angeeignet hat. Dies wird aus seinen Äußerungen deutlich:

**Ich war eigentlich ständig damit beschäftigt, Material oder Ersatzteile zu beschaffen. Das war nicht immer leicht. Ich habe mir in dieser Zeit sehr viel einfallen lassen müssen, um die Auflagen trotzdem zu erfüllen. Wir waren ja immer gezwungen, die Qualitätsvorgaben zu erfüllen. Ich muß sagen, daß wir das auch zu 95 % geschafft haben und daß ich darauf sehr stolz war. Heute kommt mir das zugute."**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß Herr B. die Erfahrung, daß Offenheit als Schwäche ausgelegt und ausgenutzt wird, als neue negative Erfahrung registriert, die für ihn zugleich mit einer persönlichen Enttäuschung verbunden ist. Er bringt dies wie folgt zum Ausdruck:

**"Ich komme aus der Schuhproduktion und habe von Handel keine Ahnung gehabt. Das habe ich auch meiner Verbundfirma so gesagt, und die hat mich erstmal über den Tisch gezogen. Die Berechnungen, die sie mir aufgestellt hat, stimmten hinten und vorne nicht. So habe ich gleich am Anfang DM 120.000,00 in den Sand gesetzt. Das war für mich eine große persönliche Enttäuschung".**

Herr B. weist in dem Gespräch darauf hin, daß er anfangs in Arbeitskreisen seiner Verbundfirma, in denen er aktiv ist, auch seine Erfahrungen eingebracht hat, jedoch sehr bald feststellen mußte, daß an der Auswertung seiner Erfahrungen kein Interesse besteht. Mit der folgenden Äußerung drückt er seine Enttäuschung aus:

**"Ich habe anfangs versucht, meine Erfahrungen in die Arbeitskreise der Firma einzubringen. Aber ich habe sehr schnell feststellen müssen, daß daran niemand interessiert ist. Also habe ich es dann gelassen".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird auch deutlich, daß Herr B. davon ausgeht, daß das Bildungsangebot für Existenzgründer im Einzelhandel nicht geeignet ist, den Gründungsverlauf wirkungsvoll zu begleiten. Er führt dies auf die mangelnde Kompetenz vieler Dozenten und auf deren

fehlendes Interesse zurück, sich mit den neuen Anforderungen intensiv auseinanderzusetzen. Dies ist auch Ursache dafür, daß sich Herr B. entschließt, eigene Seminarangebote zu entwickeln und anzubieten. Herr B. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe am Anfang mehrere Seminare besucht. Ich mußte aber schnell feststellen, daß 90 % der Seminare für mich keine Hilfe für meine betrieblichen Probleme geben konnten; zum Teil weil die Dozenten sich mit unseren Erfahrungen nicht beschäftigen wollten und auch deshalb, weil sie die neue Situation nicht gekannt haben. Ich hab' mich dann entschlossen, selbst Seminare für meine Landsleute anzubieten, und das hab' ich dann auch gemacht".**

## 2.1 Interpretation

*'Ich halte das doch für Volksverdummung...'*

*'Ich halte das doch für Volksverdummung, wenn z. B. Honecker in aller Öffentlichkeit 32-Bits-Kärtchen auf der Leipziger Messe als große Errungenschaft des Sozialismus darstellt, die doch schon längst auf dem Weltmarkt veraltet sind'. Wir stellen diese Äußerung an den Anfang der Interpretation, weil wir davon ausgehen, daß sie für das Verstehen der Biographie von Herrn B. von besonderer Bedeutung ist. Mit dieser Aussage bringt Herr B. seinen Unmut über den Widerspruch zwischen der parteipolitischen Aussage zum Stand der produktionstechnischen Entwicklung und der von ihm erlebten gesellschaftlichen Realität zum Ausdruck.*

Herr B. erfährt auch andere Lebensbereiche als widersprüchlich. Hierzu zählt beispielsweise die Erfahrung mit der Zwangsenteignung seines Schwiegervaters oder die Auswirkungen der Mangelwirtschaft sowie die geringen Einflußmöglichkeiten auf die Besetzung von betrieblichen Führungspositionen und auf die Leistung der Mitarbeiter. Herr B. bringt dies wie folgt zum Ausdruck: *'Wir hatten ja keine Möglichkeit, Leistung wirklich zu belohnen. Das hat dazu geführt, daß sich ein wirkliches Interesse an der Arbeit nicht eingestellt hat. Es gab zwar die Neuererbewegung oder die regelmäßigen Auszeichnungen wie z. B. "Aktivist" oder "Held der Arbeit". Aber niemand hat das wirklich noch ernstgenommen. Ich habe mit den Leuten immer wieder geredet und das hat oft genützt'. Er unternimmt immer wieder den Versuch, sowohl die betrieblichen Probleme als auch seine Einschätzung der wirtschaftlichen Situation in die politische Diskussion einzubringen, muß jedoch*

feststellen, daß an einer realistischen Einschätzung der Entwicklung und an einer Diskussion hierüber kein Interesse besteht.

Wir wenden uns im folgenden dem Lernen in der neuen Situation zu. Herr B. nimmt zunächst an Seminaren für Existenzgründer teil, mißt jedoch den Seminarerfahrungen einen geringen Stellenwert bei, wie sich aus der folgenden Äußerung entnehmen läßt *'Ich habe zwar zunächst Seminare besucht, mußte dann aber sehr schnell feststellen, daß 90 % der besuchten Seminare für mich keine konkrete Hilfe darstellten'*. Herr B. besucht daraufhin Fachbibliotheken, liest Fachliteratur und läßt sich von staatlichen Institutionen und empfohlenen Einzelhändlern beraten. Wir vermuten, daß im Studium erworbene Selbstlernkompetenz, die im Arbeitsprozeß erworbene Organisations- und Leitungserfahrung, kooperative Kompetenz, hohes Reflexionsvermögen Voraussetzungen dafür sind, daß Herr B. mit den Anforderungen der neuen Situation zurechtkommt. Wir sehen hierin ein *'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen'*.

Es ist zu vermuten, daß auch die unter den Bedingungen der Mangelwirtschaft erworbene Phantasie und kooperative Kompetenz, die notwendig war, um den Auswirkungen der Mangelwirtschaft begegnen zu können, auch heute eine wichtige Voraussetzung dafür ist, um mit den neuen Anforderungen im Einzelhandel zurechtkommen zu können. Die folgende Äußerung von Herrn D. legt diese Vermutung nahe. *'Es ist mir sehr wichtig, die Kunden mit neuen Ideen an mein Geschäft heranzuführen und sie auch zu halten. Ich versuche das auf unterschiedliche Art und Weise; ich biete Dienstleistungen an, die der Kunde sonst nicht erhält. Der Kunde kann z. B. die Ware telefonisch bestellen, und ich liefere die Ware dann nach Hause und anderes mehr'*.

## 2.2 **Erfahrungsdifferenzen**

„Ode an das Klopapier“

**Ina Merkel hat Eingaben, Beschwerden und Anregungen von DDR Bürgern zusammengetragen. Sie sind Ausdruck für den phantasievollen und teilweise auch poetischen Umgang mit den Auswirkungen der Mangelwirtschaft. Das Gedicht „Ode an das Clopapier“ von Frau Lange, das sie an den VEB-Papierfabriken Heiligenstadt am 03. August 1987 richtet, bringt dies zum Ausdruck:**

Ode an das Clopapier

Toilettenpapier TOPA 2-TGL 28977

Um gar nicht so laut zu klagen,  
muß ich es trotzdem einmal sagen.  
Ihr Klopapier ist superhart,  
doch der Mensch, der ist ach`so zart!  
Der Umsatzplan bei Ihnen sicher trotzdem stimmt,  
denn woher man als Kunde so schnell weiches nimmt.  
Man könnte sich die Haare raufen,  
doch leider kann man seit langem kaum mal anderes  
Papier für 0,30 kaufen.  
Als Packpapier kann sich Ihr Produkt gut sehen lassen,  
doch als Klopapier für 0,50 wagt man es kaum anzufassen.  
Ich hoffe, daß Sie mal alles überdenken  
und Ihre Produktion in die richtigen Bahnen lenken!  
Dann wird es mir auf dem „Stillen Örtchen“ auch nicht  
mehr bang.  
Mit vielen Grüßen  
Ihre  
Angela Lang.

Die Antwort der VEB Papierfabriken vom 10. August 1987 hierzu fällt weniger poetisch aus:

***Ihre Eingabe Toilettenpapier***

***In Beantwortung ihrer Eingabe teilen wir Ihnen folgendes mit:***

***Im Rahmen eines Ministerratsbeschlusses erfolgte die Rekonstruktion unserer Papiermaschine von Schreib- und Druckpapier auf Toilettenpapier. Gleichzeitig erfolgte der Aufbau einer maschinellen Konfektionierstraße.***

***Nach Inbetriebnahme wurde unsere Rolle mit 38 m zu einem Endverbrauchspreis von 0,40 M verkauft. In diesem Zusammenhang liegen dem Preisantrag gegenüber dem Amt für Preise umfangreiche Kalkulationen zugrunde, auf deren Basis die Preisbestätigung erfolgte. (...)Bei uns in der Republik werden drei verschiedene Preisstufen bei Toilettenpapier produziert. Dabei handelt es sich um eine Rolle mit ca. 29 m zu einem EVP von 0,20 M, um eine 38-m-Rolle zu einem EVP von 0,30 M (ungefärbt) und um eine 48-m-Rolle banderoliert und gefärbt sowie geprägt zu 0,50M/Rolle.***

***In Bezug auf die Qualität teilen wir Ihnen mit, daß unsere Produktionskollektive nach der TGL 28977 produzieren, in der die geforderten Gebrauchseigenschaften exakt festgelegt sind. Wir sind aber weiterhin bemüht, eine Verbesserung der Gebrauchseigenschaften durch Veränderung der Produktionstechnologie zu erreichen“ (Merkel 1998, S. 154).***

Auch Vorschläge für eine kundengerechte Sortimentsgestaltung sind unter den Briefen an die Fernsehredaktion. Unter dem Titel „Luxuriöse Wünsche“ findet sich ein Schreiben von Frau Angelika Grenz aus Senftenberg vom 07. Dezember 1987, dem sie eine Antwort des Konsum-Seifenwerkes aus Riese beigelegt hat.

**„Sehr geehrte Mitarbeiter der Redaktion „Die Umschau“!  
Vor zwei Jahren bekamen meine beiden Kinder (damals 3 und 8 Jahre alt) von Verwandten aus der BRD Seife in Form von kleinen Tieren geschenkt. Obwohl sie sich - sicher wie alle Kinder - nicht gerne waschen, gelang es in dieser Zeit, die beiden fast dafür zu begeistern. Nun brachte mich das auf die Idee, nach Riese zu schreiben, aber ohne Erfolg. Im März kam auch aus Miltz eine abschlägige Antwort. Sicher ist der Wunsch nach „Kinderseife in Spielzeugform“ fast schon luxuriös. wenn ich an das große Produktionsprogramm von „Florena“ denke. Aber besonders in der Vorweihnachtszeit , zu Kindergeburtstagen oder Ostern wäre solche ein kleines Geschenk doch etwas ganz Besonderes und mit „Pfiff“. Nun ist es für einen Laien schwer vorstellbar, wie eine Seifenmasse gegossen wird. Es kann doch nicht so schwer sein (im Zusammenhang mit der Exquisit-Produktion?), einen der Automaten auf lustige Spielzeugformen umzurüsten. Vielleicht eine Aufgabe für eine Jugendbrigade oder ein Neuererkollektiv? Als Geschenkpackung mit 3 verschiedenen Tieren z. B. würde diese Seife viele Kinder erfreuen. Es gibt Kinderschwämme, Kinderbürsten, aber die Seife ist nach wie vor nur praktischer Natur, schade!  
Sicher ist mein Vorschlag nicht lebensnotwendig, würde aber vielen Muttis und Kindern täglich ein Stück Freude schenken. In der Hoffnung, daß dieser letzte Versuch meinerseits nicht umsonst ist, verbleibe ich mit den besten Wünschen“ (ebd., S. 118).**

Der beigegefügte Antwortbrief an Frau Grenz vom Konsum-Seifenwerk aus Reise am 25. Juni 1987 lautet wie folgt:

**Verehrte Frau Grenz!**

**Mit Interesse haben wir Ihr Schreiben mit Ihrem Vorschlag zur Kenntnis genommen. Leider müssen wir Sie um Verständnis bitten, daß wir Ihrem Wunsche nach „Kinderseife in Spielzeugform“ nicht Rechnung tragen können. Unsere Aufgabe, die Produktion von Konsumgütern mengenmäßig bedarfsgerecht und volkswirtschaftlich optimal zu sichern, gestattet es nicht, von hochproduktiven Anlagen abzugehen und aufwendige Handarbeit mit geringen Losgrößen zu organisieren. Unsere Volkswirtschaft verlangt den sparsamen Einsatz von Arbeitskräften und Produktionskapazität. Die unter dem Aspekt des scharfen Konkurrenzkampfes in der BRD und anderen westlichen Ländern übliche Zugeständnisse an den Verbraucher, auch beim Risiko des Verlustes, sind für uns kein Maßstab und auch nicht erstrebenswert.**

**Unser Bemühen geht dahin, eine Kinderseife zu produzieren und anzubieten, die in punkto dermatogischer Verträglichkeit dem Kind entspricht und auch ausreichend zur Verfügung gestellt werden kann. Mit freundlichen Grüßen“ (ebd. , S. 119).**

Ganz anders hierzu ein Artikel aus „Neues Deutschland“, Berlin vom 11. Mai 1952. Unter der Überschrift „Stalinallee in 200 Tagen - Eine Straße höchster Verkaufskultur“ war dort zu lesen:

*Nicht im Jahre 2000, sondern in 200 Tagen wird das, was wir hier im Grundriß sehen, Wirklichkeit. In 200 Tagen wird die Stalinallee eine Straße sein, die nicht nur der Welt zeigt, wie in Zukunft die Werktätigen unserer Deutschen Demokratischen Republik wohnen, sondern auch wie und was sie kaufen. Denn die Stalinallee wird die schönste, großzügigste und reichhaltigste Ladenstraße Deutschlands sein. (...) Um uns ein lebendiges Bild davon zu verschaffen und um die Vorfreude auf das Kommende voll auszukosten, wollen wir einen Spaziergang durch die Stalinallee in 200 Tagen unternehmen. (...)*

*Wir stehen am Straußberger Platz. Ununterbrochen quillt der Strom der Autos an uns vorüber. Von dem dümmriggrauen Abendhimmel heben sich die Silhouetten der beiden Hochhäuser ab. Ein silberfunkelndes Band, so liegt die Stalinallee verheißungsvoll vor uns. (...) An der Fassade des Hochhauses, südlich des Straußberger Platzes, blinkt die Aufschrift: HO Kinderkaufhaus. Hier gibt es - von der Kinderwindel bis zum Einsegnungsanzug, von der Kinderklapper bis zur elektrischen Eisenbahn, von der Säuglingsnahrung bis zu den feinsten Vollmilch-Katzenzungen alles, was das Kind braucht und gern hat. In der Kinderkonfektionsabteilung dreht sich ein kleines Mädchen kokett vor dem Spiegel. Den kleinen Bruder hat die Mutti inzwischen im Kindergarten abgegeben. Auf einem großen bunten Schaukelpferd gestaltet er sich die Wartezeit auf seine Art. Im gleichen Haus befinden sich ein Kinderlesesaal und ein Puppentheater, alles zur Entlastung der Muttis, die in Ruhe einkaufen können. Außerdem gibt es im Dachgeschoß dieses Kinderparadieses ein Kindercafe. Zur 5-Uhr-Schokolade löffeln hier die jungen Damen und Herren ihren Apfelkuchen mit Schlagsahne. Die Tische, die Stühle, die Tassen, die Löffel, alles ist auf „kleinste Größe“ eingestellt, außer den Tortenstücken, natürlich. Am Eingang macht uns eine Serviererin darauf aufmerksam: „Erwachsene haben nur in Begleitung von Kindern Zutritt.“ (...)*

*Diese Läden in der Stalinallee werden nicht mehr - wie dies bisher mehr oder weniger der Fall war - Verteilungsstellen, sondern wirkliche Verkaufsstätten sein. Der Käufer wird nicht mehr vor dem Ladentisch abgefertigt, sondern er nimmt in einem bequemen Sessel Platz, und man legt ihm die Ware nach seinem Wunsche vor. Auch das Warten vor der Kasse und vor dem Packtisch fällt weg. Das alles erledigt für ihn das Verkaufspersonal. HO und Konsum werden in diesen Geschäften alle Möglichkeiten haben, eine ihrer Tugenden zu entfalten: die Höflichkeit. (...)*

*Stalinallee in 200 Tagen. Aus dem Tanzcafe vor der Sporthalle erklingen beschwingte Melodien. Menschen eilen vorüber. Sie tragen große Pakete im Arm, und ihre Gesichter leuchten. Sie haben Besitz genommen von dieser Straße, von den herrlichen Geschäften. Vor den Läden stehen große Lieferwagen; zweimal am Tag trifft neue Ware ein, denn der Bedarf ist groß. Unser Blick gleitet über die Neonbeschriftungen: Schuhwaren, Strümpfe, Stoffe, Wäsche, Pelze,*

*Schreibmaschinen - dieser Reichtum! Motorräder, Möbel, Obst, Wohlstand, diese Zukunft. Rief da nicht eben der Zeitungsverkäufer „Neue HO-Preissenkung!“ ?*

### 3 Der zielstrebige HO-Marktleiter

Herr C., verh., 47 Jahre, ein Sohn, 23 Jahre

Herr C. erlebt als sechsjähriger die Zwangsenteignung seiner Eltern. Sie ist für ihn heute noch in bedrückender Erinnerung und führt zu einschneidenden Veränderungen in der familiären Situation. Zur zweiten prägenden Erfahrung wird für ihn die Verweigerung des Besuches der Erweiterten Oberschule wegen 'mangelnder ideologischer Reife'. Er führt es darauf zurück, daß er am Konfirmationsunterricht teilgenommen hat. Durch Nutzung der vielfältigen Bildungswege gelingt es ihm später, seine Berufswünsche zu realisieren. Den Auswirkungen der Mangelwirtschaft begegnet er - in seiner Tätigkeit als Marktleiter - mit Phantasie und Ideenreichtum. Auf das Auseinanderklaffen zwischen Ideologie und gesellschaftlicher Praxis versucht er in Bezirksleitersitzungen der Partei Einfluß zu nehmen. Auf die Erfahrung, mit problembeladenen Situationen - auch unter hoher zeitlicher Belastung - umgehen zu können, und auf die Fähigkeit, sich neues Wissen immer wieder selbst aneignen zu können, führt er es zurück, wenn er heute in seiner Tätigkeit als Einzelhändler - auch unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen - gut zurechtkommt. Das ist auch der Grund, weshalb er den anfangs aufgetretenen Vorurteilen der westdeutschen Kollegen mit Selbstbewußtsein begegnen kann. Daß seine familiäre Situation und die fachliche Unterstützung seiner Ehefrau hierzu wesentlich beitragen, wird aus dem Gespräch deutlich.

Herr C. wächst mit drei Geschwistern in Frankfurt/Oder auf. Als sechsjähriger erlebt er 1960 die Zwangsenteignung seiner Eltern. Bis zu diesem Zeitpunkt führen beide Elternteile eine Gärtnerei, die den Lebensunterhalt der Familie ausreichend sichert. Daß diese Erfahrung für ihn auch heute noch mit schmerzlichen Erinnerungen verbunden ist, ist der folgenden Äußerung zu entnehmen:

**"Die Zwangsenteignung meiner Eltern ist für mich heute noch mit Tränen verbunden. Der Verdienst meines Vaters reichte nun nicht mehr aus. Meine Mutter mußte nun arbeiten gehen und war für uns nun nicht mehr ständig zu erreichen. Dadurch hat sich auch für uns Kinder vieles verändert".**

Zu dieser Zeit ist er Mitglied in der Pionierorganisation und tritt später auch in den Jugendverband ein. Die Mitgliedschaft in beiden Organisationen wird von den Eltern geduldet und ist für Herrn C. mit positiven Erfahrungen verbunden. Er wird in beiden Organisationen immer wieder aktiv und übernimmt eigenverantwortlich kleinere Aufgabenbereiche. Hierzu Herr C.:

**"Ich bin gerne bei den Jungen Pionieren und im Jugendverband gewesen und habe dort auch Funktionen übernommen. Meine Eltern haben das nicht so gerne gesehen, aber sie haben es eben ertragen. Wir haben ja vieles gemacht, was einem Kind oder Jugendlichen Spaß macht und daß ich zeigen konnte, was ich kann und daß auf mich Verlaß ist, das war auch gut".**

Trotz großem Engagement in Pionierorganisation und Jugendverband muß er in dieser Zeit die Erfahrung machen, daß ihm der Besuch der Erweiterten Oberschule mit der Begründung der mangelnden ideologischen Reife verwehrt wird. Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß ihn diese Entscheidung deshalb besonders trifft, weil er sich durch die positiven Lernerfahrungen eine große Lernbereitschaft und Lernoffenheit erworben hat. Herr C. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Daß ich nicht zur EOS gehen durfte, das war neben der Zwangsenteignung meiner Eltern für mich das zweite einschneidende Erlebnis. Ich habe immer gern gelernt, und das Lernen hat mir auch Spaß gemacht. Deshalb war das am Anfang schwer, damit klarzukommen. Aber ich habe gewußt, irgendwie schaffe ich das. Und das war ja dann auch so".**

Als die Entscheidung zur Ausbildung ansteht, werden ihm drei alternative Bereiche angeboten: Elektro, Landwirtschaft und Bau. Seine ursprüngliche Entscheidung für die Landwirtschaft zieht er auf Anraten der Eltern wieder zurück und beginnt eine Ausbildung als Elektromechaniker mit Abitur. Nach Abschluß der Ausbildung absolviert er die Armeezeit und fängt ein Elektronikstudium an. Die Erfahrungen im Grundstudium bestärken ihn darin, daß diese Fachrichtung nicht seinen Interessen entspricht. Er bricht daraufhin das Studium ab. Herr C. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Eigentlich hat sich für mich bestätigt, daß ich für das das Elektrofach nicht geeignet bin. Aber im Grundstudium gab es auch viel Pädagogik und Psychologie, und das hat mir Spaß gemacht. Ich wollte mehr mit Menschen zu tun haben. Und das war dann der Grund, warum ich mein Studium abgebrochen habe und mich nach etwas anderem umgesehen habe".**

Er sucht eine neue berufliche Perspektive und entscheidet sich für eine Tätigkeit als technischer Mitarbeiter im Handel mit dem Ziel, sich hier eine leitende Position zu erarbeiten. Hierzu seine Äußerung:

**"Bei uns gab es das ja, daß Verkaufsstellen auch technische Mitarbeiter hatten. Das gibt es ja heute nicht mehr. Ich habe dann da angefangen und gewußt, daß ich mich hier hoch arbeiten werde. Die Arbeit mit Menschen hat mir gefallen".**

Die Vielzahl der Bildungswege in der DDR und das in der DDR vorherrschende Lernklima, das durch rechtliche Rahmenbedingungen abgesichert ist, ermöglichen es ihm, sich berufsbegleitend die Qualifikation für die angestrebte Leitungsposition anzueignen. Er holt in einem berufsbegleitenden Vorbereitungslehrgang den Berufsabschluß als Fachverkäufer nach. Herr C. äußert sich hierzu:

**"Für mich stand zunächst fest, daß ich etwas vom Handel verstehen muß, also habe ich einen berufsbegleitenden Facharbeiterabschluß als Verkäufer gemacht. Es gab ja bei uns viele Möglichkeiten, den Berufsabschluß nachzuholen".**

In dieser Zeit wird ihm die Tätigkeit als stellvertretender Kaufhallenleiter angeboten. Um der neuen Aufgabe gewachsen sein, entschließt er sich zu einem Fernstudium im Fachbereich Ökonomie. Die damit verbundene hohe zeitliche Belastung nimmt er in Kauf, auch deshalb, weil er weiß, daß er mit der Unterstützung und dem Verständnis seiner Ehefrau rechnen kann, die zu diesem Zeitpunkt auch ein Fernstudium absolviert. Herr C. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe Glück mit meiner Frau. Sie hat, genauso wie ich, Freude am Lernen, und das ist es, was uns beide auch verbindet. Wir haben uns vorgenommen, daß wir gemeinsam 20 Jahre lernen und das wollten wir in der ersten Zeit abarbeiten. Und es ist auch gut, wenn man mit seinem Partner über berufliche Probleme diskutieren kann. Manchmal hab` ich durch sie einen anderen Blick bekommen".**

Bei der Bewältigung seiner neuen Aufgabe als stellvertretender Marktleiter unterstützt ihn ein Mentor, den er als kompetenten und verantwortungsvollen Marktleiter beschreibt. Aus seinen Schilderungen wird deutlich, daß das Mentorenverhältnis von gegenseitiger Achtung und Anerkennung geprägt ist und wesentlich dazu beiträgt, daß er auftretende Probleme schnell und kompetent lösen kann. Herr C. äußert sich hierzu wie folgt

**"Das gibt es heute nicht mehr. Daß jemand durch einen Mentor in sein neues Aufgabengebiet eingearbeitet wird. Für mich war das eine große Unterstützung. Ich wußte, daß ich mit ihm - notfalls auch sonntags - Probleme durchsprechen kann. Das hat mir sehr geholfen. Wo gibt's das heute noch, daß ich einen Ausbilder am Wochenende besuchen kann, weil ich Fragen habe"?**

Zwei Jahre später übernimmt er die Leitung einer Kaufhalle mit 100 Beschäftigten und 30 Auszubildenden. In dieser Kaufhalle ist auch seine Frau als Ökonompädagogin für die Ausbildung der Auszubildenden verantwortlich. Die Schwierigkeiten, die ihm als stellvertretender Marktleiter bekannt sind, setzen sich auch hier fort. Aus der nachfolgenden Äußerung über die Auswirkungen der Mangelwirtschaft wird deutlich, daß er sich nicht resignativ verhält, sondern sich bemüht, mit den schwierigen Bedingungen zurechtzukommen:

**"Wir hatten ja ständig Probleme mit der Warenlieferung. Entweder wir bekamen zuwenig Ware oder die falsche Ware. Gestimmt hat selten etwas. Da gab es dann Ärger mit den Kunden, und wie sollen Sie da das Personal motivieren? Und mit den Auszubildenden war es genauso: das, was sie gelernt haben, das stimmte doch mit der Wirklichkeit nicht überein. Verständlicherweise ist denen da auch die Lust vergangen. Ich habe mich immer bemüht, mit meinen Leuten die Probleme - so gut es eben ging - anzupacken".**

Als wesentliches Problem stellt sich für ihn auch das Auseinanderklaffen zwischen der gesellschaftlichen Situation und der in Diskussionen und Berichten von ihm erwarteten positiven parteipolitischen Einschätzung dar. Aus der folgenden Äußerung läßt sich sein Bemühen nachvollziehen, mit diesen Widersprüchen suchend - und soweit als möglich - einflußnehmend - sowohl im eigenen Interesse, als auch im Interesse seiner Mitarbeiter - umzugehen.

**"Wenn man unsere Zeitungen aufgeschlagen hat, dann sind wir ja von einem Höhepunkt zum nächsten geeilt. Manchmal hatte ich die Nase voll. Ich hab' versucht, in den Bezirksleitersitzungen darüber zu reden, wie es im Betrieb wirklich aussieht. Aber dafür hat sich keiner interessiert. Und irgendwann fragt man sich dann, was bringt das und was kann ich mir erlauben und was ist gut für meine Leute und was nicht?"**

Daß er die engagierte Mitarbeit seiner Ehefrau als große Unterstützung bei der Bewältigungen der schwierigen Situationen erlebt, läßt sich aus der folgenden Äußerung nachvollziehen:

**"Wir haben ja beide am gleichen Strang gezogen; ich konnte da auf meine Frau rechnen. Das hat mir gut getan und war für mich eine große Unterstützung. Wir haben uns beide gesagt: Wir sind zwar eingemauert, aber wir wollen trotzdem das Beste geben".**

Zum Zeitpunkt der Wende erfährt er davon, daß die ehemaligen Bezirksdirektoren in Verkaufsverhandlungen mit westdeutschen Unternehmen sind. In dieser Situation sucht er - gemeinsam mit anderen Kaufhallenleitern - nach Möglichkeiten, um die Kaufhalle in eigener Regie weiterzubetreiben. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Das ging ja ganz flott. Ich habe davon erfahren, daß unsere ehemaligen Bezirksdirektoren dabei waren, unsere Kaufhallen an westdeutsche Unternehmen zu verkaufen, ohne uns auch nur irgendwie einzubinden. Vorher waren wir recht, um für sie die Kastanien aus dem Feuer zu holen, und jetzt versuchten sie ihr Schäfchen in's Trockene zu bringen. Gemeinsam mit einigen Kollegen wollten wir gegensteuern, leider erfolglos"**

Die Kaufhalle wird von einem westdeutschen Unternehmen Anfang 1990 gekauft. Die Firma unterbreitet ihm das Angebot, die Kaufhalle zunächst als Kaufhallenleiter, später im Rahmen einer gemeinsamen GmbH zu leiten. In dieser Zeit wird eine Personalreduzierung der ehemals 100 Beschäftigten auf 15 Personen vorgenommen. Seine Frau arbeitet in dieser Kaufhalle mit.

In den Verhandlungen mit der westdeutschen Firma zeigt sich, daß seine erworbene Fachkompetenz anerkannt wird. Er fühlt sich von dem westdeutschen Unternehmen ernstgenommen und erreicht, daß die von ihm gestellten Bedingungen weitgehend akzeptiert werden. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe in den Verhandlungen mit dem Unternehmen gute Erfahrungen gemacht. Die Firma hat meine Erfahrungen ernstgenommen und die von mir gestellten Bedingungen weitgehend erfüllt".**

Bestandteil des abgeschlossenen Vertrages sind ein dreimonatiges

Praktikum in einem westlichen Filialunternehmen sowie eine Reihe von Qualifizierungsangeboten. Die Kosten hierfür werden von dem westdeutschen Unternehmen getragen. In dem Gesprächsverlauf geht er auf Vorurteile des westdeutschen Kollegen ein, mit denen er sich zunächst auseinandersetzen muß. Daß ihm dies problemlos gelingt, wird aus der folgenden Äußerung deutlich:

**"Der Einstieg in das Praktikum war nicht gerade vielversprechend. Der Marktleiter hat mich mit den Worten empfangen: "Viel Zeit habe ich nicht für Sie", und hat mir auch seine Vorbehalte gegenüber Osis offen gezeigt, aber nachdem er gemerkt hat, daß ich im Osten auch nicht unter dem Baum geschlafen habe, ging es".**

Die Erfahrungen im Praktikum ordnet Herr C. überwiegend positiv ein. Hierzu zählt Herr C. auch, daß es ihm durch das Praktikum möglich wurde, sich einen Einblick in das Qualifizierungsniveau westdeutscher Beschäftigter im Einzelhandel zu verschaffen und er nun in der Lage sei, Vergleiche zwischen west- und ostdeutscher Qualifizierung anstellen zu können. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Durch das Praktikum habe ich ja auch eine ganze Menge darüber erfahren, welche Qualifikation die Verkaufskräfte im Westen haben. Da gibt es auch heute noch sehr viele Ungelernte. Das war bei uns anders. Unsere Leute müssen sich da nicht verstecken".**

Auf die Erfahrung, mit schwierigen Situationen - auch unter hoher zeitlicher Belastung - umgehen gelernt zu haben, und auf die Fähigkeit, sich neues Wissen immer wieder selbst aneignen zu können, führt er es zurück, wenn er auch mit der neuen Situation als Einzelhändler der ehemaligen Kaufhalle, die er heute unter veränderten Eigentumsverhältnissen, erheblich reduzierter Personalzahl und schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen leitet, gut zurechtkommt. Herr C. geht im Gespräch darauf ein, auch daß das Wohlbefinden in seiner familiären Situation und die fachliche Unterstützung seiner Ehefrau hierzu wesentlich beigetragen haben. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Meine Frau hat wesentlich dazu beigetragen, daß ich der neuen Situation gut zurechtgekommen bin. Sie hat mich unterstützt; sie kommt ja auch vom Fach und kennt die Probleme. Und dann ist ja auch mein Sohn in die Branche eingestiegen. Wir haben uns da gegenseitig geholfen".**

Im Gespräch weist Herr C. darauf hin, daß er es als große Unterstützung erfahren hat, daß er den Schritt in die Selbständigkeit mit dem Personenkreis eingehen konnte, mit dem er bereits 10 Jahre zusammengearbeitet hat. Herr C. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Daß ich mit meinen Leuten die Wende erlebt habe, das war für uns alle gut. Für mich, weil ich wußte, was ich von jedem erwarten kann, für meine Leute, weil sie wußten, daß sie sich auf mich verlassen konnten".**

### *3.1 Interpretation*

*"Wir sind zwar eingemauert, aber wir wollen trotzdem das Beste geben..."*

Wir stellen die folgenden zwei Aussagen an den Anfang der Interpretation, weil wir davon ausgehen, daß sie für das Verstehen der Biographie von Herrn C. von besonderer Bedeutung sind: *"Wir sind zwar eingemauert, aber wir wollen trotzdem das Beste geben"*, und die Aussage: *"Wir haben uns vorgenommen, daß wir gemeinsam 20 Jahre lernen, und das wollten wir in der ersten Zeit abarbeiten"*. Mit *"Wir"* bezieht sich Herr C. auf seine Partnerin, mit der er seit 27 Jahren verheiratet ist und die mit ihm auch den beruflichen Werdegang teilt.

Beide Aussagen haben für die Frage, wie Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat, große Bedeutung. Lernen bedeutet Umgang mit widersprüchlichen Situationen und drückt sich im Handeln der Individuen aus. In den Aussagen von Herrn C. kommen beide Aspekte zum Ausdruck, sowohl das Umgehen mit Widersprüchen als auch die Eigenleistung des Individuums. Aus der Biographie läßt sich nachvollziehen, daß das Leben von Herrn C. maßgeblich vom Umgang mit Widersprüchen geprägt ist und diese Erfahrung sein Handeln in der neuen Situation bestimmt. Wir möchten dies mit den folgenden Beispielen belegen.

Herr C. erlebt als 6jähriger die Zwangsenteignung seiner Eltern. Daß diese Erfahrung auch heute noch mit großer Emotionalität besetzt ist, weil sie ein einschneidender Eingriff in die familiäre Situation war, läßt die folgende Äußerung vermuten *'Die Zwangsenteignung meiner Eltern ist für mich heute noch mit Tränen verbunden. (...)Dadurch hat sich auch für uns Kinder vieles verändert'*. Herr C. erwirbt in dieser Situation die Erfahrung, daß der Staat willkürlich in individuelle Lebens- und Arbeitszusammenhänge eingreifen kann und ein Sichwehren nicht

möglich ist. Eine gegensätzliche Erfahrung, nämlich daß Eigenaktivität erwünscht und gefördert wird, macht er zur gleichen Zeit in der Kinder- und in der Jugendorganisation der Partei. Daß er diese Möglichkeit gerne wahrnimmt und sie zur Herausbildung von Verantwortungsbereitschaft beigetragen haben kann, läßt folgende Äußerung vermuten *'Wir haben ja vieles gemacht, was einem Kind oder Jugendlichen Spaß macht und daß ich zeigen konnte, was ich kann und daß auf mich Verlaß ist, das war auch gut'*.

Erst vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen in der Kinder- und Jugendorganisation läßt sich das Ausmaß der Enttäuschung nachvollziehen, mit der Herr C. als 12jähriger zurechtkommen muß, nachdem ihm wegen Teilnahme an der Konfirmation der Besuch der Erweiterten Oberschule verwehrt wird. Die folgende Äußerung drückt zum einen die hohe Emotionalität aus, die diese Erfahrung für ihn besitzt, und läßt zugleich vermuten, daß diese Erfahrung auch die Herausbildung von Aktivität und Lernenergie beeinflusst hat *"Daß ich nicht zur EOS gehen durfte, war neben der Zwangsenteignung meiner Eltern das zweite einschneidende Erlebnis. Ich habe immer gern gelernt, und das Lernen hat mir auch Spaß gemacht. Deshalb war das am Anfang schwer, damit klarzukommen. Aber ich habe gewußt, irgendwie schaffe ich das. Und das war ja dann auch so'*.

Wir wenden uns im folgenden der Interpretation seiner beruflichen Biographie und den hierbei erworbenen Lernerfahrungen zu. Hohe Lernbereitschaft, Zielstrebigkeit und die Fähigkeit, getroffene Entscheidungen revidieren zu können, zeichnet seine Berufsbiographie aus. Aus dem Gesprächsverlauf läßt sich nachvollziehen, daß er zwar die Auswahl des Ausbildungsberufes noch unter dem Einfluß der Eltern trifft und er sich in der Wahl des Studienganges an der erworbenen Ausbildung orientiert, sich jedoch nach zwei Jahren entschließt, das Studium abzubrechen. Wir schließen aus dieser Verhaltensweise die Fähigkeit, das Handeln zunehmend an eigenen Interessen auszurichten, und erworbene Stabilität, um sich den Anforderungen einer neuen Situation aussetzen zu können. *'Eigentlich hat sich für mich bestätigt, daß ich für das Elektrofach nicht geeignet bin. Aber im Grundstudium gab es auch viel Pädagogik und Psychologie, und das hat mir Spaß gemacht. Ich wollte mehr mit Menschen zu tun haben. Und das war dann der Grund, warum ich mein Studium abgebrochen habe und mich nach etwas anderem umgesehen habe'*. Mit seiner Entscheidung für eine Tätigkeit im Handel kommt Herr C. sowohl seinem Interesse nach, eine

Tätigkeit auszuüben, in der er *'mehr mit Menschen zu tun hat'*, als auch seiner Intention, sich zielstrebig eine Führungsposition zu erarbeiten, wie sich aus der folgenden Äußerung nachvollziehen läßt *'Ich habe dann da angefangen und gewußt, daß ich mich hier hocharbeiten werde. Die Arbeit mit Menschen hat mir gefallen'*.

Die Teilnahme an unterschiedlichen Bildungsgängen, für die sich Herr C. entscheidet, um sich für seine neue Tätigkeit zu qualifizieren, läßt sowohl auf eine große Offenheit für neue Lerninhalte schließen als auch auf erworbene Hartnäckigkeit und Ausdauer, als Voraussetzung dafür, um Lernwiderstände überwinden zu können. Grundlage hierfür ist der Qualifizierungsanspruch, der sich aus den rechtlichen Rahmenbedingungen ergibt, sowie Freistellung für den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen, Übernahme der Weiterbildungskosten durch die Betriebe und vielfältige Lernwege. Die folgende Äußerung legt den Schluß nahe, daß Herr C. der Begleitung des Lernprozesses durch einen Mentor einen besonders hohen Stellenwert einräumt *'Für mich war das eine große Unterstützung. Ich wußte, daß ich mit ihm (dem Mentor) - notfalls auch sonntags - Probleme durchsprechen kann. Das hat mir sehr geholfen. Wo gibt's das heute noch, daß ich einen Ausbilder am Wochenende besuchen kann, weil ich Fragen habe''?* In der Äußerung zur Unterstützung des Lernprozesses durch seine Partnerin schließen wir sowohl auf die Bedeutung des 'Sichwohlfühlers' als Voraussetzung für den Lernprozeß als auch auf die Bedeutung des Wissens- und Erfahrungsaustausches als wesentliches Element des Lernprozesses *'Ich habe Glück mit meiner Frau. Sie hat, genauso wie ich, Freude am Lernen, und das ist es, was uns beide auch verbindet. Wir haben uns vorgenommen, daß wir gemeinsam 20 Jahre lernen, und das wollten in der ersten Zeit abarbeiten. Und es ist auch gut, wenn man mit seinem Partner über berufliche Probleme diskutieren kann. Manchmal hab` ich durch sie einen anderen Blick bekommen'*.

Wir wenden uns im folgenden dem Wissenserwerb in der neuen Situation zu und versuchen, den Beitrag von Erfahrungen und Wissensgehalten herauszufiltern. Die folgende Äußerung von Herrn C. läßt den Schluß zu, daß das Sichöffnenkönnen für neue Lerninhalte deshalb möglich war, weil erworbene Wissensgehalte und Erfahrungen anerkannt und ernstgenommen wurden: *'Ich habe in den Verhandlungen mit dem Unternehmen gute Erfahrungen gemacht. Die Firma hat meine Erfahrungen ernstgenommen und die von mir gestellten Bedingungen weitgehend erfüllt.* Wenn die Aneignung des notwendigen Fachwissens

in kurzer Zeit möglich war, so liegt die Vermutung nahe, daß sowohl hohe Lernbereitschaft als auch erworbenes Fachwissen, langjährige betriebliche Erfahrung in der Leitung eines Handelsbetriebes und die im Fernstudium erworbene Selbstlernkompetenz wesentliche Voraussetzungen hierfür waren. Wir sind der Meinung, daß sich hierbei nachzeichnen läßt, daß das Lernen ein *„Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen“* war.

Wir vermuten, daß auch die betriebliche Erfahrung in der Mitarbeiterführung einen erheblichen Beitrag zur Bewältigung der neuen Situation geleistet hat, und führen diese Vermutung auf die folgende Aussage zurück: *'Daß ich mit meinen Leuten die Wende erlebt habe, das war für uns alle gut. Für mich, weil ich wußte, was ich von jedem erwarten kann, für meine Leute, weil sie wußten, daß sie sich auf mich verlassen konnten'*. Wir entnehmen dieser Äußerung, daß es Herrn C. gelungen war, eine Arbeitsatmosphäre herzustellen, die von gegenseitiger Achtung getragen war, und ordnen diesem Sachverhalt auch deshalb einen hohen Stellenwert zu, weil die Auswirkungen der Mangelwirtschaft voraussetzten, daß das Herstellen eines positiven Arbeitsklimas nur möglich war, wenn die Führungskräfte im Handel über reflexive Kompetenz und einfühlsames Verhalten verfügten. Daß auch emotionale Faktoren für den Lernprozeß eine erhebliche Rolle spielen, läßt sich an der folgenden Aussage, in der sich Herr C. über die Unterstützung durch Partnerin und Sohn äußert, nachvollziehen: *'Meine Frau hat wesentlich dazu beigetragen, daß ich mit der neuen Situation gut zurechtgekommen bin. Sie hat mich unterstützt; sie kommt ja auch vom Fach und kennt die Probleme. Und dann ist ja auch mein Sohn in die Branche eingestiegen. Wir haben uns da gegenseitig geholfen'*

### 3.2 Erfahrungsdifferenzen

*„Daß sich etwas tut...“*

In der Veröffentlichung von Ina Merkel finden sich unter der Überschrift *„Daß sich etwas tut“* die folgenden Briefe von Frau Gertrud Domdei aus Maxen vom 12. Januar 1988.

***„Heute muß ich mich wieder einmal an Sie wenden, um auf einige Probleme aufmerksam zu machen:***

#### **1. Ersatzkerzen für Christbaumbeleuchtung.**

***Dieses Problem steht schon viele Jahre. Jedes Jahr vor Weihnachten ist ein Rennen nach Ersatzkerzen für die Weihnachtsbaumbeleuchtung. Wieviele Male ich unterwegs war und in den einschlägigen Geschäften nachgefragt habe, weiß ich nicht mehr genau. Die Antwort war immer***

*die gleiche, wir haben keine und wissen auch nicht, wenn solche kommen. Zwei Tage vor Weihnachten hat es dann (nach Informationen vom Hörensagen) welche gegeben. Die Schlange war natürlich riesengroß, und wer an diesem Tage nicht zufällig unterwegs war, hat keine erhalten. In unserer Gemeinde konnten wir infolge Fehlens 2er Kerzen für Außenbeleuchtung unseren Weihnachtsbaum nicht beleuchten. Wäre es nicht möglich, daß ab Oktober solche Ersatzkerzen in den Handel kommen, dann käme es nicht zu Stauungen, und viele Bürger wären nicht so verärgert. Man müßte doch aus den vorhergegangenen Jahren und den Problemen Schlußfolgerungen ziehen.*

## **2. Regenbekleidung für Kinder**

*Auch hier ist ein Engpaß vorhanden. Die Kinder sind durch Unterbringung in Kindergärten und Kinderkrippen doch viel unterwegs und müssen entsprechend gekleidet sein. Aber Regenbekleidung gibt es nicht, oder man kommt zufällig einmal dazu, wenn es solche gibt. Wir wohnen etwas ab vom Schuß, habe sehr schlechte Verkehrsverbindungen nach der Kreis- bzw. der Bezirksstadt. Was man dadurch für Unkosten hat, darüber möchte ich schweigen. Aber das sind doch alles Dinge, die nicht sein müßten. Meine Kollegin hat deshalb auch einmal an Sie geschrieben, wohl von Ihnen Antwort bekommen und vom Berliner Ministerium ebenfalls, daß die Angelegenheit nach Dresden weitergeleitet wurde. Seitdem ist Stillschweigen.*

## **3. Warme Filzschuhe für Kinder**

*Warme Filzschuhe für Kinder in allen Größen gibt es ebenfalls nicht. Bereits seit August bin ich in allen einschlägigen Geschäften, aber nur Pantoffeln oder Hausschuhe (leichte), keine warmen hohen Filzschuhe. Man sollte sich daran gewöhnen, daß vor Eintritt der entsprechenden Jahreszeit die Waren im Angebot sind. Das sind alles Dinge, die unsere Bürger verärgern und die nicht zur Zufriedenheit führen.*

*Dies sind nur einige wenige Dinge. Ich könnte noch viele aufführen, aber das würde zu weit führen. Vor ein paar Jahren hatte ich bereits einmal geschrieben, auch Antwort erhalten, aber zuletzt war das ganze Problem auf dem Tisch des Bürgermeisters gelandet. In einer Aussprache mit einem Vertreter des Rates des Kreises, dem Bürgermeister und mir ist alles im Sande verlaufen. Deshalb bitte ich Sie, diese Probleme aufzunehmen und zu helfen, sie zu verändern. Das ist doch das Wichtigste, daß sich etwas tut.*

*Mit sozialistischem Gruß!*

**Sie schreibt noch einmal am 7. März 1988:**

*Ich komme nochmals auf meine o. a. Eingabe zurück und danke Ihnen für deren Bearbeitung.*

*Inzwischen habe ich vom Ministerium für Handel und Versorgung und*

**auch von den zuständigen GHG`s Post erhalten und die Zusage, daß ich die Kinderfilzschuhe und die Regenbekleidung personengebunden erhalte.**

**Dieses habe ich mit meiner Eingabe nicht beabsichtigt, mir ging es um das Aufzeigen von Mängeln und die Bitte um Mithilfe bei der Beseitigung derselben. Im Grunde genommen ist mir im Moment nur gedient, aber so viele andere Bürger, die sich mit den gleichen Problemen herumplagen, gehen leer aus. Die Meinung vieler Bürger ist doch, es hat doch keinen Zweck, sie resignieren und werden unzufrieden. Dies zu beheben war meine Absicht.**

**Dies habe ich auch an das Ministerium geschrieben. Eine Durchschrift lege ich Ihnen bei zu Ihrer Kenntnisnahme. Vielleicht haben Sie die Möglichkeit, nochmals etwas zu unternehmen.**

**Mit sozialistischem Gruß!**

**Und sie wendet sich in der gleichen Sache an den Ministerrat der DDR**

**Ihren Brief habe ich dankend erhalten. Inzwischen habe ich auch von den beiden Großhandelskontoren - Textil- und Kurzwaren - und - Schuhe und Lederwaren, Radebeul - Antwort erhalten. Ich werde natürlich die gewünschten Größen den GHG`s durchgeben, aber damit ist wohl mein Problem gelöst, aber nicht für alle Bürger, die sich mit den gleichen Dingen rumschlagen, aber nicht den Mut haben, an die entsprechenden Stellen zu schreiben, und nur resignierend sagen, das hat ja sowieso keinen Zweck, wir müssen eben immer wieder laufen. Das trifft ja nicht nur auf die von mir genannten Dinge zu, es gibt noch vieles an Kleinigkeiten, nach denen man laufen muß. Für uns etwas abseits vom Kreisgebiet ist das immer mit Schwierigkeiten verbunden. Deshalb nochmals mein Anliegen, doch einmal zu überprüfen, ob man diese Unzulänglichkeiten nicht im allgemeinen abstellen kann, damit allen geholfen wird. Das war eigentlich Sinn und Zweck meiner Eingabe an PRISMA, nicht etwa um Vorteile herauszuschlagen.**

**Mit nochmaligem Dank für Ihre Unterstützung verbleibe ich mit sozialistischem Gruß“(Merke 1998, S. 122).**

#### 4 Vom parteitreuen Seemann zum innovativen Unternehmer Herr D., 35 Jahre, verh., ein Kind

**Das Verhalten von Herr D. ist zunächst von großer Identifikation mit dem Staat geprägt. Herr D. fühlt sich in der DDR wohl. Er ist überzeugter Parteigenosse. Er interessiert sich für andere Lebensgewohnheiten und reist gerne. Seine Berufstätigkeit als Seemann erlaubt ihm, persönliche und berufliche Interessen zu verbinden. Angebliche Westkontakte seiner Ehefrau verändern seine Situation grundlegend. Die Berufsausübung wird ihm verwehrt, freundschaftliche Kontakte zerbrechen, die Genossen wenden sich von ihm ab. In dieser Situation trennt sich auch seine Frau von ihm. Herr D. kann mit der neu entstandenen Situation nur schwer umgehen. Er nimmt sein Land und seine Landsleute mit anderen Augen wahr und tritt als Konsequenz aus der Partei aus. Um die Situation zu verändern, beantragt er eine Konzession als privater Lebensmitteleinzelhändler. Herr D. muß die Erfahrung machen, daß sein Antrag 2 ½ Jahre nicht bearbeitet wird. Dies löst tiefe Resignation und Perspektivlosigkeit aus. In dieser Zeit lernt er seine zweite Frau kennen, die maßgeblich dazu beiträgt, daß er wieder Lebensmut gewinnt. Nach der Wende entschließt er sich zur Selbständigkeit als Lebensmitteleinzelhändler und entwickelt ein hohes Maß an Eigeninitiative. Für sein großes Engagement wird er als innovativer Unternehmer in Ostdeutschland ausgezeichnet. Herr D. beurteilt die ehemalige Situation sehr differenziert und greift in seinem neuen Aufgabengebiet häufig auf erworbene Erfahrungen zurück.**

Herr D. wächst in einer Familie mit zwei Kindern im Kreis Erfurt auf. Seine Eltern sind beide berufstätig und vermitteln ihm ein Gefühl der Geborgenheit. Erfahrungen in Schule und Ausbildung sind für ihn positiv besetzt. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**Ich hab' mich zu Hause wohlgefühlt. Ich bin gerne zur Schule gegangen und auch meine Ausbildungszeit hat mir gefallen Und mein Beruf, das war genau das, was ich wollte. Ich habe mich immer schon für andere Länder interessiert".**

Herr D. ist bei der Reederei in Rostock als Seemann beschäftigt und hat durch seine berufliche Tätigkeit die Möglichkeit, andere Kontinente kennenzulernen. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Meine berufliche Tätigkeit hat mir sehr viel Freude gemacht. Ich hatte schon immer großes Interesse an anderen Ländern, und das war mir durch meine Tätigkeit als Seemann möglich. So war ich morgens in Rostock und abends in Hamburg."**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß Herr D. sich mit dem Staat zunächst weitgehend identifiziert. Er schildert seine Erfahrungen in Jugendverband und Parteiorganisation wie folgt:

**"Ich habe ja alles mitgemacht. Ich war Pionier, dann im Jugendverband, und als mich die Partei angesprochen hat, bin ich Mitglied geworden. Ich habe auch immer Funktionen übernommen".**

Seine Situation ändert sich nach vier Jahren grundlegend. Wegen angeblicher Westkontakte seiner Ehefrau wird ihm die Ausübung seines Berufes verwehrt. Herr D. schildert die Situation wie folgt:

**"Mir wurde erklärt, daß meine Frau Westkontakte hätte und daß dies für mich bedeutet, daß ich deshalb nicht mehr in's Ausland fahren kann. Ich sollte dann einen Aufhebungsvertrag unterschreiben. Außerdem wurde mir ein Arbeitsplatz in einer Reinigung zugewiesen".**

Erst in der Konfliktsituation erlebt er den Widerspruch zwischen Parteipolitik und gesellschaftlicher Realität. Dies geht aus folgenden Äußerungen hervor:

**"Bis zu diesem Zeitpunkt war ich davon überzeugt, daß das, wofür ich eintrete, auch richtig ist. Es gab auch manchmal unterschiedliche Auffassungen; aber ich habe durch meinen Beruf auch andere Länder kennengelernt und auch viel Armut gesehen, und wenn ich dann verglichen habe, dann ist die DDR nicht so schlecht weggekommen. Erst als ich in dieser Situation war und meinen Beruf nicht mehr ausüben konnte, da habe ich auch meinen Staat mit anderen Augen gesehen. Ich denke, es war auch viel Neid bei meinen Genossen da".**

Die Verhinderung der Berufsausübung und die Versetzung an einen berufsfremden Arbeitsplatz werden von Herrn D. als Konfliktsituation erlebt, mit der er nur sehr schwer umgehen kann. Aus seinen nachfolgenden Äußerungen wird dies deutlich:

**"Die neue Situation hat mich stark belastet. Ich habe ja versucht, mich dagegen zu wehren. Ich habe in den Gesprächen immer wieder meinen Standpunkt vertreten und war auch nicht bereit, den Aufhebungsvertrag zu unterschreiben. Aber irgendwann blieb mir nichts anderes**

**übrig. Zugleich habe ich angefangen, für mich nach Alternativen zu suchen".**

Herr D. ist nun Veränderungen auf allen Ebenen ausgesetzt. Dies betrifft die Beziehungen am Arbeitsplatz ebenso wie die Beziehungen zu seinem bisherigen Freundeskreis und zu seiner Ehefrau. Er äußert sich hierzu:

**"Ich mußte nun mit vielen Problemen klarkommen. Meine Frau hat sich in dieser Zeit von mir getrennt, fast alle Freunde zogen sich zurück, und am Arbeitsplatz wurde es ein Spießrutenlaufen. Ich bin sicher, da war ein Vermerk in den Kaderakten. Also wußte jeder, warum ich hier arbeiten mußte".**

Er berichtet, daß der erlebte Konflikt dazu führt, daß er sich entschließt, sein Parteibuch zurückzugeben und aus der Partei auszutreten. Durch den Austritt aus der Partei spitzt sich die Situation für Herrn D. weiter zu. Diese Situation schildert er wie folgt:

**"Die Genossen haben mich nun nicht mehr gekannt. Viele waren ängstlich und nicht bereit, offen ihre Meinung zu sagen. Das hat mir zu schaffen gemacht. Ich war auf der einen Seite froh, daß ich aus der Partei ausgetreten bin, auf der anderen Seite ist es mir schon sehr schwer gefallen, mit allem klar zu kommen. Schließlich habe ich ja auch viele schöne Erinnerungen an Jugendverband und Partei".**

Herr D. versucht, auf die Situation einzuwirken. Als er von einem leerstehenden Lebensmittelgeschäft erfährt, bewirbt er sich um eine Konzession hierfür, die über einen Zeitraum von 2 1/2 Jahren nicht bearbeitet wird. Er ordnet dieses Verhalten als Fortsetzung der restriktiven Methoden durch die DDR Verwaltungsorgane ein. Sein Verhalten ist zunehmend von Resignation und Perspektivlosigkeit geprägt. Im November 89 wird ihm zeitgleich - mit dem Fall der Mauer - die Konzession erteilt. Hinzu kommt, daß eine neue Partnerschaft wesentlich zur Stabilisierung beiträgt. Über die Situation äußert sich Herr D. wie folgt:

**"Ich hab versucht, mich als privater Einzelhändler selbständig zu machen. Aber da war nichts zu machen. Ich hab' immer wieder nachgehakt, mein Antrag wurde nicht bearbeitet. Das war nur die Fortsetzung von dem, was ich vorher erlebt habe. Die Konzession hab' ich bekommen, als die Mauer fiel. Da hab' ich auch meine Frau kennenlernt. Sie hat wesentlich dazu beigetragen, daß ich**

**wieder zurechtkam. Ich habe wieder neuen Mut bekommen".**

Die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen ermöglichen Herrn D. - das Einwirken auf seine - bis zu diesem Zeitpunkt - als große Belastung erfahrene berufliche Situation. Er entschließt sich zur Selbständigkeit als Lebensmittelhändler und nutzt hierfür das Lebensmittelgeschäft, für das er zum Zeitpunkt der Wende die Konzession erhalten hat. Sein Verhalten ist von großer Neugier, Offenheit, Eigeninitiative und Engagement bestimmt. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich wußte ja wirklich nicht, wie das so läuft. Bei uns gab es den Konsum und HO und jetzt auf einmal viele Alternativen. Ich bin erstmal los gelaufen. Ich war bei der IHK, bei Veranstaltungen vom Einzelhandelsverband und bei Verbundfirmen. Ich habe mich dann für eine Verbundfirma entschieden und angefangen. Das Geschäft lief sehr gut. Die Leute rannten mir ja fast den Laden ein. Ich konnte kaum die Ware heranschaffen. Mittags war der Laden leer. Später hat sich das durch die neuen Läden, die hier entstanden sind, geändert".**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß Herr D. in dieser Zeit sowohl negative als auch positive Erfahrungen mit westdeutschen Bürgern macht. Zu den negativen Erfahrungen zählt er die ersten Erfahrungsaustausche mit westdeutschen Kollegen. Die Offenheit und Neugier, mit der er auf die westdeutschen Einzelhändler zugeht, wird mit Unverständnis und Arroganz beantwortet. Herr D. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Nach den Erfahrungen in der DDR war ich schon sehr gespannt auf den Westen. Das war eigentlich immer so. Wir wollten immer wissen, wie das im Westen läuft. Aber das, was ich dann manchmal erlebt habe, war nicht schön; da war sehr viel Überheblichkeit und Besserwisserei dabei. Also habe ich mich dann auch zurückgehalten".**

Als positive Erfahrungen wertet er hingegen die Gespräche mit einem westdeutschen Bankdirektor. Als dieser erfährt, daß Herr D. neue Verkaufsräume sucht, bietet er ihm Räume im Neubau der Bank an. Herr D. geht davon aus, daß er hieraus auch auf Anerkennung für seinen bisherigen betrieblichen Erfolges schließen kann. Hierzu Herr D.

**"Mit meinem westdeutschen Bankdirektor habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht. Er hat mir Verkaufsräume im**

**Neubau der Bank angeboten. Er kennt mich ja und meine Ertragslage. Sicher hat das auch etwas damit zu tun."**

Herr D. weist im Gesprächsverlauf darauf hin, daß er eine wesentliche Voraussetzung für seinen betrieblichen Erfolg darin sieht, daß er gelernt hat, mit Konfliktsituationen umzugehen. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich bin sicher, daß mir nach der Wende vieles leichter gefallen ist als meinen Landsleuten. Ich habe mir nicht mehr alles gefallen lassen. Ich habe meine Meinung gesagt und mich nicht kleiner gemacht, als ich bin, und damit bin ich meistens gut gefahren. Ich bin sicher, daß ich einiges aus dem Ärger in der DDR gelernt habe".**

Auf die Bedeutung der hierbei erworbenen Hartnäckigkeit geht Herr D. in der nachfolgenden Äußerung ein:

**"Ich konnte ja nicht einfach alles hinschmeißen. Also mußte ich mich zunächst mit der Situation abfinden. Trotzdem habe ich mich 2 ½ Jahre lang immer wieder um die Konzession für einen Laden bemüht. Ich habe gelernt, nicht lockerzulassen".**

Einen hohen Stellenwert für die Bewältigung der neuen Situation mißt Herr D. auch den beruflichen Erfahrungen seiner Ehefrau bei. Dies kommt in der folgenden Äußerung zum Ausdruck:

**"Meine Frau hat ja im Handel gelernt. Sie war Kaufhallenleiterin beim Konsum. Ich habe mir vieles von ihr abgesehen".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß Herr D. auch auf kulturelle Erfahrungen, die er sich in seiner Tätigkeit als Seemann erworben hat, zurückgreift. Herr D. äußert sich hierzu:

**"Vom Handel hatte ich ja zunächst keine Ahnung. Aber ich kann die Erfahrungen aus meinem Beruf einbringen. Ich habe als Seemann sehr viel gesehen, mich hat immer sehr interessiert, wie andere Menschen leben, welche Probleme sie haben und wie sie damit umgehen, und das, was ich damals kennengelernt habe, das bringe ich heute in mein Geschäft ein."**

Um sich das Fachwissen anzueignen, nimmt Herr D. unterschiedliche Seminarangebote wahr. Er weist im Gespräch darauf hin, daß er aus den

Bildungsangeboten wenig konkrete Hilfestellung erhalten hat. Er führt dies darauf zurück, daß die Bildungsinhalte nicht an der betrieblichen Praxis orientiert sind und die Dozenten ein geringes Interesse an den Erfahrungen, die Existenzgründer einzubringen haben, aufweisen. Herr D. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe mir Seminare ausgesucht, die die IHK für Existenzgründer angeboten hat. Davon konnte ich wenig gebrauchen. Ich habe dann bei meiner Verbundfirma Seminare besucht. Aber auch das war nicht viel besser. Die Dozenten waren einfach überfordert, unsere Situation im Osten war den meisten nicht wirklich bekannt, und sie hatten auch kein Interesse, unsere Erfahrungen kennenzulernen. Darüber war ich anfangs sehr enttäuscht".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß Herr D. auch der Weiterbildung seiner Mitarbeiter einen hohen Stellenwert einräumt und hierin einen erheblichen Unterschied zu den alten Bundesländern registriert. Herr D. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe mir nach der Wende einige Läden im Westen angesehen und mich auch mit Inhabern unterhalten. In den Gesprächen hat Weiterbildung da keinen großen Stellenwert gehabt. Ich sehe das anders. Die Leute müssen wissen, was sie tun und wie ein Betrieb funktioniert; sie müssen Warenkenntnisse haben, damit sie die Kunden beraten können".**

Herr D. weist im Gespräch darauf hin, daß er große Anstrengungen unternimmt, um die Eigeninitiative seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Daß er auch hierbei auf erworbene Erfahrungen zurückgreift, läßt folgende Äußerung vermuten:

**"Ich habe meinen Mitarbeitern gesagt, daß ich von ihnen jede Woche eine neue Idee erwarte. Natürlich geht das nicht immer. Aber schon das Bemühen zählt, und so entsteht auch in unserem Geschäft ein gutes Klima. Die Mitarbeiter bemühen sich um die Kunden, auch deshalb, weil sie ihre Wünsche kennenlernen und sie als neue Idee einbringen wollen. Vielleicht hat auch das etwas mit meinen Erfahrungen in der Neuererbewegung zu tun".**

Auch die regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbesprechungen, die Herr D. nutzt, um die Mitarbeiter über Ertragsentwicklungen des

Einzelhandelsgeschäftes zu informieren, und die zugleich dazu beitragen sollen, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu erhöhen, führt Herr D. auf erworbene Erfahrungen zurück, wie die folgende Äußerung belegt:

**"Es war ja nicht alles schlecht bei uns, und einiges davon will ich bewahren. Das ist z. B. der Umgang mit meinen Mitarbeitern. Jeder muß wissen, daß er dazu gehört und daß es auf ihn ankommt. Ich bespreche mit ihnen regelmäßig die Umsatzergebnisse und die Veränderung des Warensortiments".**

Aus dem Gespräch geht hervor, daß auch die Kontaktaufnahme mit dem Kindergarten, der sich im Umfeld des Lebensmittelgeschäftes befindet, auf Erfahrungen zurückgeführt werden kann. Herr D. berichtet in diesem Zusammenhang von einem Kinderfest, daß er und seine Mitarbeiter zum Anlaß genommen haben, die Kinder auch hinter die Kulissen sehen zu lassen. Dies wurde von den Kindern begeistert aufgenommen und mit einer Vielzahl von Bildern gewürdigt, die heute das Geschäft schmücken. Auf den Tatbestand, daß auch diese Idee auf Erfahrungen in der DDR zurückreicht, geht Herr D. in der nachfolgenden Äußerung ein:

**"Es gab` bei uns ja früher die Patenschaften. Das ist mir wieder eingefallen. Also haben wir ein Fest organisiert und die Kinder hinter die Kulissen sehen lassen. Die Mitarbeiter haben mitgezogen, den Kindern hat es gut gefallen, und die Bilder, die sie dann gemalt haben, die schmücken zur Zeit unseren Verkaufsraum, und wir haben die Kinder als Kunden gewonnen".**

Im Gesprächsverlauf weist Herr D. darauf hin, daß der zwischenzeitlich eingetretene betriebliche Erfolg Ursache dafür ist, daß er sich entschlossen hat, im Nachbarort ein zweites Geschäft zu eröffnen. Herr D. äußert sich hierzu wie folgt:

**"In der Zwischenzeit läuft der Laden hier ja schon ganz gut. Meine Frau und ich teilen uns die Arbeit, und als uns dann ein Laden im Nachbarort angeboten wurde, da haben wir nicht lange überlegt. Ich bin nun damit beschäftigt, den neuen Laden aufzubauen, und meine Frau führt das alte Geschäft".**

Zum Abschluß des Gespräches berichtet Herr D. von der Auszeichnung, die er für seine Leistungen als "innovativer ostdeutscher Unternehmer" erhalten hat. Er ordnet diese Anerkennung auch als Ergebnis der in der

DDR erworbenen Erfahrungen ein.

In der folgenden Äußerungen schildert Herr D. negative Auswirkungen der neuen Situation, deren positive Aspekte er zugleich betont. Er geht hierbei vor allem auf die hohe zeitliche Belastung und die Auswirkung auf die familiäre Situation ein:

**"Natürlich belastet mich die neue Situation auch oft. Ich arbeite 12 - 14 Stunden täglich und meine Frau fast ebenso viel. Unser Tochter hat zur Zeit wenig von uns. Das geht nur, weil die Großeltern mitziehen. Und daß das Reisen zu kurz kommt, finde ich schade. Aber nun haben wir uns für das Geschäft entschieden, und das ziehen wir jetzt auch durch. Und es gibt ja auf der anderen Seite auch viel Positives. Wir bauen zur Zeit ein Einfamilienhaus, das hätten wir uns früher nie träumen lassen".**

Erstaunen über neue Verhaltensweisen von Freunden und Bekannten bringt Herr D. in der folgenden Äußerung zum Ausdruck:

**"Das kannten wir ja früher nicht, daß uns Freunde und Bekannte vorhalten, wir wären jetzt "etwas Besseres". Klar hat auch in der DDR jeder versucht, das Beste für sich rauszuholen, aber große Unterschiede gab's da nicht. Seit wir das Haus bauen und den zweiten Laden eröffnet haben, kriegen wir immer wieder mal so etwas wie Neid zu spüren".**

#### 4.1 Interpretation

*'Es war ja nicht alles schlecht bei uns ....'*

Wir stellen die folgende Äußerung an den Anfang, weil wir vermuten, daß sie wesentlich zum Verstehen der Biographie von Herrn D. beiträgt. *'Es war ja nicht alles schlecht bei uns, und einiges davon will ich bewahren. Das ist z. B. der Umgang mit meinen Mitarbeitern. Jeder muß wissen, daß er dazu gehört und daß es auf ihn ankommt. Ich bespreche mit ihnen regelmäßig die Umsatzergebnisse und die Veränderung des Warensortiments'*. Mit dieser Äußerung bringt Herr D. zum Ausdruck, daß er sich die in der DDR erworbenen Erfahrungen bewahren und sein Handeln in der neuen Situation danach ausrichten möchte.

Daß Erfahrungen sein Handeln in der neuen Situation prägen, läßt sich auch an weiteren Beispielen nachvollziehen. So wird beispielsweise aus

dem Gesprächsverlauf deutlich, daß die Idee für ein Kinderfest, das er für einen nahegelegenen Kindergarten veranstaltet, auf DDR-Erfahrungen zurückzuführen ist. Auch sein Bemühen, die Eigeninitiative der Mitarbeiter durch seine Forderung *'jede Woche eine neue Idee'* zu stärken, legt die Vermutung nahe, daß hierbei auf Erfahrungen aus der DDR zurückgegriffen wird.

Wir wenden uns im folgenden den Eindrücken und Erfahrungen in der neuen Situation zu. Aus der folgenden Äußerung ist zu entnehmen, daß er der neuen Situation zunächst mit großer Offenheit und Neugier begegnet: *'Nach den Erfahrungen in der DDR war ich schon sehr gespannt auf den Westen. Das war eigentlich immer so. Wir wollten immer wissen, wie das im Westen läuft. Aber das, was ich manchmal erlebt habe, war nicht schön; da war sehr viel Überheblichkeit und Besserwisserei dabei. Also habe ich mich dann auch zurückgehalten'*.

Selbstbewußtsein und Stolz auf den eingetretenen betrieblichen Erfolg - auch als Ergebnis der guten Zusammenarbeit mit seiner Partnerin - kommt in der folgenden Äußerung zum Ausdruck *'In der Zwischenzeit läuft der Laden hier ja schon ganz gut. Meine Frau und ich teilen uns die Arbeit, und als uns dann ein Laden im Nachbarort angeboten wurde, da haben wir nicht lange überlegt. Ich bin nun damit beschäftigt, den neuen Laden aufzubauen, und meine Frau führt das alte Geschäft'*. Für seine Leistungen wird Herr D. als *'innovativer ostdeutscher Unternehmer'* ausgezeichnet. Aus dem Gesprächsverlauf ist zu entnehmen, daß Herr D. diese Auszeichnung auch auf das Anknüpfen an DDR-Erfahrungen zurückführt.

Die neue Situation erlebt Herr D. belastend und erfreulich zugleich, wie den folgenden Äußerung zu entnehmen ist *'Natürlich belastet mich die neue Situation auch oft. Ich arbeite 12 - 14 Stunden täglich und meine Frau fast ebenso viel. Unser Tochter hat zur Zeit wenig von uns. Das geht nur, weil die Großeltern mitziehen. Und daß das Reisen zu kurz kommt, finde ich schade. Aber nun haben wir uns für das Geschäft entschieden, und das ziehen wir jetzt auch durch. Und es gibt ja auf der anderen Seite auch viel Positives. Wir bauen zur Zeit ein Einfamilienhaus, das hätten wir uns früher nie träumen lassen.'* (...) *'Das kannten wir ja früher nicht; daß uns Freunde und Bekannte vorhalten, wir wären jetzt "etwas Besseres". Klar hat auch in der DDR jeder versucht, das Beste für sich rauszuholen, aber große Unterschiede gab's da nicht. Seit wir das Haus bauen und den zweiten Laden eröffnet*

*haben, kriegen wir immer wieder mal so etwas wie Neid zu spüren".*

Wir gehen im folgenden der Frage nach, wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat. Herr D. nimmt zwar zunächst an Seminarangeboten der Industrie- und Handelskammer teil, muß jedoch feststellen, daß diese Seminare ihm nicht weiterhelfen. Er führt dies darauf zurück, daß die Dozenten zum einen mit den Anforderungen der neuen Situation zu wenig vertraut und zum anderen nicht daran interessiert sind, Erfahrungen der DDR Bürger kennenzulernen. Wir sind der Meinung, daß sich aus dem biographischen Verlauf nachvollziehen läßt, daß das Lernen in der neuen Situation ein „*Lernen auf eigene Faust*“ war. Herr D. besitzt zwar zum Zeitpunkt der Existenzgründung weder Fach- noch Führungskenntnisse, er ist jedoch in der Lage, sich neuen Situationen zu öffnen und sich Lerninhalte selbst zu erschließen. Es ist anzunehmen, wie der folgenden Äußerung zu entnehmen ist, daß auch berufliche Erfahrungen zur Bewältigung der neuen Situation beigetragen haben. *'Vom Handel hatte ich ja zunächst keine Ahnung. Aber ich kann die Erfahrungen aus meinem Beruf einbringen. Ich habe als Seemann sehr viel gesehen, mich hat immer sehr interessiert, wie andere Menschen leben, welche Probleme sie haben und wie sie damit umgehen, und das, was ich damals kennengelernt habe, das bringe ich heute in mein Geschäft ein'.*

Das Gesprächsergebnis legt die Vermutung nahe, daß auch erworbene Konfliktfähigkeit das Lernen in der neuen Situation bestimmt hat. Dies kommt in der folgenden Äußerung zum Ausdruck: *'Ich bin sicher, daß mir nach der Wende vieles leichter gefallen ist als meinen Landsleuten. Ich habe mir nicht mehr alles gefallen lassen. Ich habe meine Meinung gesagt und mich nicht kleiner gemacht, als ich bin, und damit bin ich meistens gut gefahren. Ich bin sicher, daß ich einiges aus dem Ärger in der DDR gelernt habe'. (...)* *'Ich konnte ja nicht einfach alles hinschmeißen. Also mußte ich mich zunächst mit der Situation abfinden. Trotzdem habe ich mich 2 ½ Jahre lang immer wieder um die Konzession für einen Laden bemüht. Ich habe gelernt, nicht lockerzulassen'.*

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß auch Erfahrungen seiner Partnerin das Lernen in der neuen Situation geprägt haben. Kooperative und kommunikative Kompetenz und die Fähigkeit, die Fachkompetenz seiner Partnerin anerkennen zu können, sowie reflexive Kompetenz sind Voraussetzung hierfür.

## 5 Der enttäuschte HO-Marktleiter

Herr E.; 57 Jahre, verh. drei Kinder

Herr E. hat Kindheit und Jugendzeit bis zum 18. Lebensjahr, dem Zeitpunkt, als seine Eltern 1955 die DDR verlassen, in guter Erinnerung. Er befindet sich kurz vor dem Abschluß der Ausbildung als Drogist. Die nun eintretende Situation wird von ihm als schwere Konfliktsituation erlebt. Herr E. führt dies darauf zurück, daß er sowohl den Verlust der Eltern verarbeiten als auch die einsetzenden Verhöre und Bespitzelungen durch die Staatsorgane ertragen muß. In dieser Situation entwickelt sich das Verhältnis zu seinem Lehrmeister, einem privaten Drogisten, zu einem Vater-Sohn-Verhältnis, das wesentlich dazu beiträgt, daß er mit dieser Situation zurechtkommt. Sein Lehrmeister bietet ihm nach der Ausbildung einen Arbeitsplatz, muß ihn jedoch nach zwei Jahren entlassen. Zu diesem Zeitpunkt wird er als Instrukteur bei einer Konsumgenossenschaft eingestellt und trägt nun die Verantwortung für 12 Konsummärkte. Zwei Jahre später erhält er von der Staatlichen Handelsorganisation (HO) das Angebot, einen Lebensmittelmarkt zu leiten. Er nimmt diese Aufgabe als neue Herausforderung an und erwirbt sich zugleich in einem 5jährigen Fernstudium berufsbegleitend den Studienabschluß als Ökonom. Nach fünf Jahren wird er wegen politischer Differenzen vom Marktleiter zum Gaststättenleiter degradiert. Dies trifft ihn besonders hart, weil er seinem Aufgabengebiet mit großem Interesse nachgeht und sich dies auch in der Anerkennung durch seine Mitarbeiter äußert. Fünf Jahre später nimmt er die Tätigkeit in seinen ehemaligen Markt wieder auf. Nach der Wende wird dieser Markt 1990 von einem westdeutschen Unternehmen gekauft. Die Firma bietet ihm die Möglichkeit, den Markt zunächst als Marktleiter, später als Eigentümer weiterzuführen. Er nimmt dieses Angebot an.

Herr E. wächst als Einzelkind auf. Sein Vater ist Offizier. Seine Mutter ist als Köchin in einem Betriebskindergarten tätig. Aus seinen Äußerungen geht hervor, daß er seine Kindheitserinnerungen überwiegend positiv wertet. Er ist Mitglied in der Pionierorganisation und im Jugendverband. Herr E. äußert sich hierzu wie folgt:

**"An meine Kindheit habe ich gute Erinnerungen, auch an die Pionier- und Jugendorganisation. Es war ja nicht nur Politisches, was da gemacht wurde. Vieles hat einfach Spaß gemacht. Ich denk' da gern zurück".**

1955 tritt eine grundsätzliche Veränderung seiner Situation ein, als sich seine Eltern entschließen, die DDR zu verlassen. Er ist zu diesem Zeitpunkt 18 Jahre alt und befindet sich bei einem privaten Drogisten in der Ausbildung. Daß diese Situation auch für ihn zu einer großen Konfliktsituation wird, läßt folgende Äußerung deutlich werden:

**"Klar hätten es meine Eltern gern gesehen, wenn ich mitgegangen wäre. Aber, ich hab' hier meine Freunde gehabt und stand kurz vor dem Ausbildungsabschluß. Es ist mir nicht leicht gefallen. Aber irgendwann hab' ich mir dann gesagt: ich bleib' da".**

Nach dem Umzug der Eltern in den Westen ist Herr E. ständig Bespitzelungen ausgesetzt. Über das Umgehen mit dieser Situation äußert sich Herr E. wie folgt:

**"Nachdem meine Eltern im Westen waren, ging es hier richtig los. Ich mußte mich rechtfertigen, war ständig Bespitzelungen ausgesetzt, und irgendwie mußte ich auch damit klarkommen, daß ich plötzlich ohne sie war".**

In dieser Zeit wird für ihn der Ausbilder zu einem wichtigen Gesprächspartner. Herr E. äußert sich hierzu:

**"Da hat sich so 'was wie ein Vater-Sohn-Verhältnis ergeben. Für mich war das wichtig, daß ich mit jemand über alles reden konnte, und das hat mir sehr geholfen".**

Herr E. bleibt nach der Ausbildung im ehemaligen Ausbildungsbetrieb. 1957 führen die repressiven steuerpolitischen Maßnahmen, die der Staat gegen private Einzelhändler einleitet, zur Entlassung von Herrn E. Die Konsumgenossenschaft bietet ihm die Möglichkeit, als Instrukteur zu arbeiten. Herr E. ist nun für die Anleitung und Betreuung von mehreren Konsum-Kaufhallen zuständig. Über die Erfahrungen äußert sich Herr H. wie folgt:

**"Ich hab' 12 Konsum-Kaufhallen unter mir gehabt und mußte dafür sorgen, daß die Läden die Auflagen erfüllen, hören, wo der Schuh' drückt und - wenn es geht - auch helfen".**

In seinem neuen Aufgabengebiet muß er sich nun mit den Problemen wachsender Kundenwünsche und der sich im Handel immer deutlicher abzeichnenden Mangelwirtschaft täglich auseinandersetzen. Daß er die Auseinandersetzung mit dieser Situation als belastend erlebt und zugleich bemüht ist, die geringen Möglichkeiten zu nutzen, um Einfluß nehmen zu können, wird aus folgender Äußerung deutlich:

**"Jetzt war ich ja der Prellbock: für die Märkte deshalb, weil ich ja dafür sorgen mußte, daß die Planaufgaben erfüllt werden, und für die Leitung, weil ich denen**

**erklären mußte, warum das nicht immer geht. Und wenn sie dann täglich sehen wie weit das oft auseinanderklafft, dann belastet das schon. Man mußte sich was einfallen lassen, denn irgendwas war trotzdem möglich".**

1964 wird ihm von der Staatlichen Handelsorganisation die Leitung eines HO-Marktes in L. angeboten. Mit der Übernahme der Marktleitung entschließt sich Herr E. zur Aufnahme eines Fernstudiums zum Ökonom und holt zunächst berufsbegleitend die Mittlere Reife nach und erwirbt sich anschließend über einen Vorbereitungslehrgang an der Volkshochschule die Eingangsvoraussetzungen für die Aufnahme des Fernstudiums. Herr E. äußert sich hierzu wie folgt:

**"1964 bin ich dann von der HO abgeworben worden; die haben mir ein bißchen mehr Geld geboten und eine neue Perspektive - und damit ich meine Arbeit gut machen kann wollte ich ein Fernstudium machen. Ich hab' dann erstmal die Mittlere Reife nachgeholt und einen Vorbereitungslehrgang für das Studium an der Volkshochschule gemacht. 1970 bis 1975 hab' ich dann das Fernstudium absolviert. Ich war dann Ökonom".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sich Herr E. dem neuen Aufgabengebiet als Marktleiter mit großem Interesse und Engagement zuwendet. Er kann erworbene Erfahrungen einbringen und - zugleich im Erfahrungsaustausch mit Kollegen - auftretende Fragestellungen und Probleme diskutieren. Dies läßt sich der folgenden Äußerung von Herrn E. entnehmen:

**"Ich hab' ja vorher eine ganze Menge gelernt. Da war sehr viel Ärger und Probleme , mit denen man umgehen mußte. Das hat mir in meiner neuen Arbeit geholfen. Und wir sind ja früher anders miteinander umgegangen. Da hat man schon offen gesagt, was los ist, und gemeinsam überlegt, was man machen kann. Klar, nicht mit jedem".**

Daß auch die im Fernstudium vermittelten Lerninhalte sowie die in diesem Zusammenhang stattfindenden Konsultationen eine wesentliche Unterstützung bei der Bewältigung der neuen Aufgabe sind, läßt sich der folgenden Äußerung von Herrn E. entnehmen:

**"Es ist immer so: nicht alles, was sie einem da erzählen, nützt auch für die Arbeit. Aber vieles, was ich gelernt habe, war eben doch wichtig. Und daß man sich mit**

**anderen trifft und offen austauschen kann, das war gut. Es gab ja keine Konkurrenz untereinander".**

1980 verändert sich seine Situation grundlegend. Herr E. gerät in einer politischen Auseinandersetzung in der Parteigruppe unter Beschuß und wird daraufhin von seiner bisherigen Tätigkeit als Marktleiter abgesetzt. Mit der Begründung mangelnder ideologischer Reife wird ihm die Leitung der Verkaufsstelle genommen und ihm die Leitung einer Gaststätte in einem Ort mit 350 Einwohnern mit der Aussicht übertragen, ihn dann in die ehemalige Position zurückzusetzen, wenn er die von der Partei erwünschte inhaltliche Position einnimmt. Die Versetzung aus der Verkaufsstelle in eine Gaststätte stürzt Herrn E. in eine tiefe Konfliktsituation, mit der er schwer umgehen kann. Im Gesprächsverlauf wird deutlich, daß er dies sowohl darauf zurückführt, daß ihm das Aufgabengebiet, für das er nebenberuflich enorme Lernanstrengungen unternommen hat und das ihn mit großer Freude erfüllt, genommen wird, als auch die Veränderung, die sich daraus ergibt, daß er mit einem völlig ungewohnten und ungeliebten Arbeitsumfeld zurechtkommen muß. Herr E. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Das war für mich der zweite große Schock. Ich hab' meine Arbeit gern gemacht und mich dafür auch über das Studium fünf Jahre lang qualifiziert. Daß ich auf einmal in einer Gaststätte saß, das war das Schlimmste, was mir passieren konnte. Auslöser war die Diskussion um die friedliche Koexistenz und den Beitrag der östlichen Länder. Meine Meinung dazu habe ich auch nach fünf Jahren nicht geändert. Trotzdem haben sie mich dann wieder in meinen ehemaligen Markt zurückversetzt".**

Anfang 1990 wird der HO-Markt in L. von einem westdeutschen Unternehmen gekauft. Zu diesem Zeitpunkt sind in diesem Markt 25 Verkäuferinnen und 6 Auszubildende beschäftigt. Herr E. erhält 1990 das Angebot, den Markt weiterhin als Filalleiter zu führen. Herr E. sieht sich nun einer Vielzahl von Problemen gegenüber: Das westdeutsche Unternehmen macht ihm zur Auflage, das Personal um 50 % zu reduzieren, und erwartet zugleich eine Erhöhung des Umsatzes. Zur gleichen Zeit wird das Sortiment grundsätzlich verändert und bisherige OST-Produkte aus dem Sortiment genommen. Zur drastischen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation - die Arbeitslosenstatik in L. weist zu diesem Zeitpunkt eine offizielle Arbeitslosenquote von 38 % aus - tritt die Entstehung großer Einkaufszentren, die von der Bevölkerung überwiegend positiv angenommen und auch bevorzugt

frequentiert werden. Als weiteres Problem stellt sich der bauliche Zustand des Marktes dar, der erhebliche Mängel aufweist. Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß in dieser Situation auch verstärkt Probleme mit Mitarbeitern auftreten, die durch die erhebliche Personalreduzierung stark verunsichert sind. Dazu tritt als Folge von mehrmonatigen Bauarbeiten, die durch die Stadt veranlaßt sind und auch den Eingangsbereich des Marktes betreffen, ein erheblicher Umsatzrückgang ein. Als zusätzliches Problem stellt sich für Herrn E. das regelmäßig provozierende Auftreten von Skinheads im Markt und im Eingangsbereich dar, das dazu führt, daß sich Stammkundschaft von seinem Laden fernhält.

In dieser Zeit bietet ihm die westdeutsche Verbundfirma an, den Markt zu kaufen, und unterbreitet ihm zugleich den Vorschlag, den für notwendige Renovierungsarbeiten benötigten Kredit in Höhe von 250.000,00 zur Verfügung zu stellen. Herr E. entscheidet sich für den Kauf des Marktes als Alternative zur Arbeitslosigkeit und nimmt den angebotenen Kredit in Anspruch. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich hatte doch keine andere Möglichkeit als den Markt zu kaufen. Ich war damals 54 Jahre alt, was sollte ich sonst machen? Heute sehe ich das anders. Ich hab' jetzt einen Berg Schulden, den kann ich nie mehr abtragen. Das belastet mich sehr".**

Mit den kurz darauf beginnenden Umbauarbeiten treten weitere Umsatzverluste ein, die dazu führen, daß Herr H. nicht in der Lage ist, die vereinbarten Rückzahlungsraten für den zum Kauf des Marktes aufgenommenen Kredit termingerecht zurückzuzahlen. Als zusätzliche Belastung treten erhebliche Personalprobleme auf. Die aufgetretenen betrieblichen Probleme belasten seine persönliche Situation so stark, daß er keine andere Möglichkeit sieht als das Geschäft aufzugeben.

Daß sich für Herrn F. Parallelen zu den in der DDR erworbenen Erfahrungen einstellen, läßt sich aus folgender Äußerung entnehmen:

**"Eigentlich hat sich nicht viel geändert. Ich war früher Repressalien ausgesetzt, und das bin ich heute auch. Heute kommt dazu, daß ich weiß, daß bis zum Lebensende mit dem Existenzminimum auskommen muß, weil ich meine Schulden abzahlen muß, und das ist noch schlimmer als vorher".**

Als wesentliche negative Veränderung ordnet Herr E. auch den geringen Stellenwert kultureller Werte ein, den er nach der Wende feststellt. Er äußert sich hierzu wie folgt:

**"Und Theater, Musik und Malerei, das gilt heute alles nichts mehr. Ich war 20 Jahre im Malzirkel, den gab es vom Betrieb aus. Das war für mich ein wichtiger Ausgleich zur Arbeit und ist es auch geblieben. Wer malt denn heute noch im Betrieb?"**

### *5.1 Interpretation*

#### ***'Ich hatte doch keine andere Möglichkeit ...'***

Die Gesprächsergebnisse legen die Vermutung nahe, daß Erfahrungen und zugrundeliegende Handlungsmuster die Bewältigung behindert und das Lernen in der neuen Situation blockiert haben. Wir lenken zunächst den Blick zurück.

Herr E. erwirbt sich in der DDR hohe Fachkompetenz und berufliche Erfahrung als Leiter einer Marktes. Er muß in der DDR lernen, mit konfliktreichen Situationen umzugehen. Dies betrifft sowohl die Situation, mit der er zurechtkommen muß, als seine Eltern in den Westen ziehen und er als 18jähriger Bespitzelungen und Verhören ausgesetzt ist, als auch die Situation, in der Herr E. als Ergebnis einer ideologischen Auseinandersetzung vom Marktleiter zum Gaststättenleiter degradiert wird. Die Versetzung in eine Gaststätte trifft ihn besonders hart, da er in seiner Tätigkeit als Marktleiter hohe berufliche Anerkennung von Vorgesetzten und Mitarbeitern erfährt und zur Ausübung seiner Tätigkeit enorme Lernanstrengungen unternimmt. Er kommt mit dieser Situation schwer zurecht. Fünf Jahre vor der Wende erhält er seine alte Position zurück.

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sein Verhalten zu diesem Zeitpunkt von Resignation und Enttäuschung geprägt ist, er aber zugleich den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen mit großer Neugier und Offenheit begegnet. Dies äußert sich darin, daß er zunächst das Angebot einer westdeutschen Firma, die den Markt gekauft hat, annimmt. Allerdings muß er sehr schnell feststellen, daß er auf die Entwicklung des Marktes kaum Einfluß nehmen kann, da die Firma betriebliche Zielstellung und inhaltliche Umsetzung weitgehend vorgibt und seine Aufgabe darin besteht, die vorgegebenen Auflagen termingerecht umzusetzen. Es ist anzunehmen, daß bereits diese

Situation Parallelen zu den in der DDR erlebten Situationen aufkommen läßt.

Trotzdem entscheidet er sich - als ihm das westdeutsche Unternehmen den Markt ½ Jahr später zum Kauf anbietet - für den Kauf und begibt sich mit der Inanspruchnahme des firmeneigenen Kredites auch in größere Abhängigkeit zu dem Unternehmen. Aus der folgenden Äußerung läßt sich entnehmen, daß die getroffene Entscheidung überwiegend darauf zurückzuführen führt, daß Herr E. für sich keine andere Alternative sieht. Resignation und Ohnmacht bestimmen sein Verhalten und kommen in der folgenden Äußerung, in der er die Entscheidung zur Selbständigkeit begründet, zum Ausdruck: *'Ich hatte doch keine andere Möglichkeit, als den Markt zu kaufen. Ich war damals 54 Jahre alt, was sollte ich sonst machen? Heute sehe ich das anders'*. Die Situation verschärft sich nach dem Kauf zusehends. Zu den wirtschaftlichen Problemen treten erhebliche Probleme mit den Mitarbeitern, die durch die veränderte Situation und den Umsatzrückgang stark verunsichert sind. Als zusätzliches Problem stellt sich der immer häufiger stattfindende Auftritt provozierender Skinheads im Markt und vor dem Eingangsbereich des Marktes dar, als dessen Folge die Stammkundschaft dem Markt fernbleibt.

Wir vermuten, daß die Zuspitzung der Situation Auslöser dafür ist, daß Herr E. für sich keine anderen Handlungsmöglichkeiten erkennen kann, als das Geschäft aufzugeben, und die damit verbundene Aussicht, bis zum Lebensende mit dem Existenzminimum auskommen zu müssen, in Kauf nimmt. Daß sich für Herr E. in dieser Situation Parallelen zu den in der DDR erworbenen Erfahrungen einstellen, läßt sich aus folgender Äußerung entnehmen: *'Eigentlich hat sich nicht viel geändert. Ich war früher Repressalien ausgesetzt und das bin ich heute auch.'* Wir sind der Meinung, daß sich aus dem Gesprächsverlauf auch entnehmen läßt, daß Herr E. in dieser Situation zu einer rückwärtsgewandten *'Verklärung der Vergangenheit'* neigt, die dazu führt, daß er Erfahrungen nicht mehr in den Lernprozeß einbringen kann und der Erwerb neuer Erfahrungen damit verhindert wird. Wir entnehmen dies der folgenden Äußerung *'Und Theater, Musik und Malerei, das gilt heute alles nichts mehr. Ich war 20 Jahre im Malzirkel, den gab es vom Betrieb aus. Das war für mich ein wichtiger Ausgleich zur Arbeit und ist es auch geblieben. Wer malt denn heute noch im Betrieb?'*

## 5.2 *Exkurs zu Erfahrungsdifferenzen* Kunst und Kultur in der DDR

Die ersten Kulturhäuser wurden Anfang der 50er Jahre nach sowjetischem Vorbild gegründet, in denen Versammlungen, Festlichkeiten, Lehrgänge, Vorträge, Theateraufführungen und 'Zirkel' stattfanden. Ihre Aufgabenstellung wird von Marohn wie folgt beschrieben: **"Sie sollten**

- **das soziale Wohlbefinden, die soziale Aktivität, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie die Lebenszuversicht der Werktätigen,**
- **in hohem Maße die Gemeinschaftlichkeit in und zwischen sozialen Gruppen, Schichten und Klassen und das Interesse am kollektiver Betätigung in Zirkeln und Arbeitsgemeinschaften,**
- **die Festigung und Ausweitung sozialistischer Ideologie und Wertvorstellungen, individueller und kollektiver Verhaltensweisen und über die Psyche Einfluß auf die Gedanken, Gefühle und Überzeugungen, auf die Gewohnheiten, Neigungen, auf die Genußfähigkeit und die ästhetischen Bedürfnisse der Menschen nehmen,**
- **durch vergnüglichen, kurzweiligen Ausgleich die kompensatorischen reproduktiven Funktionen im Freizeitverhalten befördern"** (Marohn 1986, S. 149).

Unter Anleitung hauptamtlicher Mitarbeiter in Klub- und Kulturhäusern in Interessengemeinschaften, Freundeskreisen und Zirkeln wurden unterschiedliche Themenstellungen bearbeitet und Aktivitäten initiiert, wie z. B.

- **Aktivitäten zur Erhaltung und Verschönerung der Wohnumwelt der Bürger, darunter die Pflege und der Ausbau von Naherholungsgebieten, Parks, Sport und Freizeiteinrichtungen, die Gestaltung von Betriebsgeländen**
- **Initiativen zum Schutz, zur Pflege und Erhaltung der Natur**
- **Forderungen zu Denkmälern der Umgebung und Betätigungen zu ihrer Erhaltung, bei technischen Denkmälern die Herstellung ihrer Funktionstüchtigkeit**
- **Beschäftigung mit der historischen Entwicklung des Wohngebietes oder des Betriebes, Anfertigen von Orts- und Betriebschroniken**
- **Geschichtsstudien zu speziellen Gebieten der kulturellen Entwicklung und der Entwicklung der Produktivkräfte, z. V. in verschiedenen Kunstgattungen, zum Münzwesen, zu Verkehrsmitteln etc.**
- **Beschäftigung mit der Geschichte und den kulturellen und landschaftlichen Besonderheiten anderer Länder**

- Erforschung und Pflege nationaler, sozialer, territorialer oder berufsspezifischer Sitten und Bräuche, lokaler oder berufsbezogener Feste und Feiern
- Tätigkeiten auf biologischen, physikalischen, chemischen oder botanischen Gebieten, das Züchten und Sammeln von Tieren und Pflanzen, Sammlungen aller Art (Briefmarken, Münzen, alte Möbel)
- Anfertigung von modischen Dingen
- technische Hobbys wie Modellbau, KFZ-Technik, Amateurfunk
- Mitwirkung in ehrenamtlichen Klubs zur Gestaltung von Festen oder touristischen Vorhaben“ (Morgenstern 1986 S. 149).

„Im Jahre 1978 waren insgesamt 8.644 Klubs bei den staatlichen Organen registriert, darunter 555 Klubs der Werktätigen, 4.524 Dorfclubs, 3.565 Jugendclubs“ (Brückner 1995, S. 52). Die Qualifizierung der im Kulturbereich Tätigen nahm einen hohen Stellenwert ein. „Anfang 1989 gab es 15 Kulturakademien in den Bezirken, die jährlich ca. 12.000 Kulturkader fortbildeten“ (ebd., S. 52). In der DDR betätigten sich etwa 1.5 Mio. Werktätige künstlerisch, davon ca. 700.000 organisiert in etwa 50.000 Kollektiven in allen Genres. (Kulturpolitisches Wörterbuch 1986).

Brückner beschreibt unterschiedliche die künstlerische Aktivitäten wie folgt:

- Laien- und Arbeitertheater für Erwachsene und Kinder, Puppentheater, Kabaretts, Pantomine;
- Bühnentanz, Volkstanz, geselligen Tanz und Turniertanz;
- bildnerische und angewandte Kunst- Malerei, Grafik, Plastik, Keramik, Holz-, Metall- und Textilgestaltung;
- Fotografie und Amateurfilm,
- Musik - Vokalmusik, Instrumentalmusik, Tanzmusik, Diskotheken;
- Artistik, Zauberkunst,
- Literatur (Zirkel schreibender Arbeiter, junge Poeten)“ (Brückner 1995, S. 40).

In regelmäßigen Abständen fanden Betriebsfestspiele statt, die Volksfestcharakter hatten und eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten boten: Foren, Kunstdiskussionen, Erfahrungsaustausche, Sportwettkämpfe, Freundschaftstreffen, Theaterpremierer, Erstaufführungen von Filmen und Leistungsvergleiche. Kulturelle Einrichtungen und Künstler, mit denen der Betrieb und Arbeitskollektive Partnerschafts- und Patenschaftsbeziehungen hatten, waren in das Programm eingebunden, und auch die Verbindung mit "traditionellen Festen der Arbeiterklasse wie Tag des Bergmanns, Tag des Chemiarbeiters, Tag des Eisenbahners" wurde in diesem Zusammenhang hergestellt. 1972 fanden 1.686 Betriebsfestspiele statt; 1973 waren es bereits

2.210 mit 6.869 850 Teilnehmern und Mitwirkenden. (vgl. Gassner/Gillen).

Heide Brückner beschreibt die Auswirkungen kultureller Aktivitäten in der DDR wie folgt: „Die Teilnahme an kultureller Selbstbetätigung hatte eine unmittelbare Wirkung auf die Beteiligten selbst. Sie vertiefte die Kenntnisse auf einem speziellen Gebiet und förderte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kreativität der Mitglieder. Kulturelle Betätigung war selbst kontinuierlicher Bestandteil der Persönlichkeit eines Menschen. Die gemeinschaftlichen Formen dieser Tätigkeit haben dazu beitragen, zwischenmenschliche Beziehungen besser zu gestalten, Anerkennung durch andere zu erhalten und damit Wohlbefinden und Zufriedenheit zu erreichen. Viele Schriftsteller sind aus den 'Zirkeln schreibender Arbeiter' hervorgegangen. Schauspieler und Musiker oder auch Kulturarbeiter verdanken ihre berufliche Entwicklung ersten künstlerisch-kulturellen Betätigungen unter fachkundiger Anleitung an den Kulturhäusern oder Klubs der DDR“ (Brückner 1995, S. 39).

Außerdem war es möglich, im Rahmen von Kunst und Kultur gesellschaftliche Entwicklungsprobleme zu diskutieren, die in anderen gesellschaftlichen Bereichen einer weitestgehenden Tabuisierung unterlagen: „Buchlesungen, Kunstdiskussionen usw. behandelten zunehmend die gesellschaftlich brisanten Literatur- und Kunsterscheinungen, in denen Probleme der sozialistischen Entwicklung mehr oder weniger offen abgehandelt wurden, und die Diskussionen darüber waren keine künstlerisch-ästhetischen, sondern viel mehr solche, die Alltagserfahrungen und politische Zustände in der DDR thematisierten“ (ebd., S. 29).

Den sozialen und integrativen Aspekt staatlicher Kulturarbeit betonen Mühlberg/Weicht: "Nicht nur die kleinen Einrichtungen im 'Kiez', sondern auch die großen Häuser und Zentren boten Raum für Kommunikation, Geselligkeit und Unterhaltung, auch für 'Selbstverwirklichung' und 'Lebenshilfe' in kleinen Gemeinschaften. Mit dem Wegfall der Betriebskulturhäuser, mit Schließungen von staatlichen Einrichtungen sind kulturelle 'Leerstellen' entstanden, die bis heute größtenteils nicht wieder ausgefüllt worden sind" (Mühlberg/Weicht 1992, S. 360).

Günter de Bruyn beschreibt die kulturellen Erfahrungen in der DDR und zieht hieraus in der folgenden Äußerung Schlußfolgerungen: "Literatur, Musik oder Sozialempfinden haben in dieser Zeit eigene Töne bekommen, deren Mitwirkung in einem zukünftigen deutschen Konzert man sich wünscht. Dieses sollte aber, da alles kulturelle Zeit braucht zum Reifen, nicht zu früh und zu heftig einsetzen, damit leise Töne darin nicht verlorengehen. Denn so günstig auch einheitliche Märkte und Verkehrsordnungen sind, so schlecht sind Einebnungen im Kulturellen - eine Regel, die natürlich nicht nur für Deutschland - sondern auch für ein einheitliches Europa gilt" (Günter de Bruyn zit. nach Glaser 1992, S. 132).

## 6 Der privilegierte Leistungssportler

Herr F., 24 Jahre, alleinstehend, ein Kind, 5 Jahre

**Herr F. verbringt fünf Jahre im Leitungskader einer DDR-Nationalmannschaft und kann deshalb mit einer Reihe von Privilegien leben. Er erhält Unterricht durch einen eigenen Lehrer, der den Unterricht an den Wettkampfterminen orientiert, reist in das westliche Ausland, hat dort - wenn auch unerlaubt - Kontakt mit Sportlern aus westlichen Ländern und keinerlei finanzielle Verpflichtungen. Für Herrn F. verbindet sich auf diese Weise die Freude am Sport mit einer ungewöhnlichen beruflichen Perspektive. Als Gegenleistung wird von ihm hohe Identifikation mit dem politischen System erwartet. Daß Zuwiderhandeln mit Repressionen belegt wird, erfährt er, als er wegen einer unerwünschten Meinungsäußerung von einem Wettkampf ausgeschlossen wird. Diese Erfahrung führt dazu, daß er behutsamer mit seinen Äußerungen umgeht.**

**Mit der Wende ändert sich die Situation für Herrn F. grundlegend: Der Einstieg in den Leistungssport wird ihm verwehrt und ist für ihn aus körperlichen Gründen auch nicht mehr möglich. In dieser Zeit muß er damit zurechtkommen, daß seine Partnerin sich von ihm trennt. Über Kontakte aus dem Leistungssport werden ihm mehrere kurzfristige Arbeitsverhältnisse angeboten, die er auch annimmt. Eine Tätigkeit als Filialleiter weckt sein Interesse am Einzelhandel. Die erworbenen Erfahrungen tragen dazu bei, daß er sich entschließt - sich gemeinsam mit einem Freund - als Lebensmitteleinzelhändler selbständig zu machen. Die im Leistungssport erworbenen Erfahrungen und Verhaltensweisen wie Ausdauer, Teamgeist, Konkurrenz- und Leistungsdenken sowie die im Einzelunterricht erworbenen positiven Lernerfahrungen und hohes Differenzierungsvermögen - prägen den Umgang mit der neuen Situation.**

Herr F. wächst in Magdeburg auf. Die Eltern sind beide berufstätig; die Mutter arbeitet als Verkäuferin in einem HO-Lebensmittelgeschäft, der Vater ist bei der Reichsbahn in Magdeburg in leitender Stellung tätig. Herr F. wird Mitglied in Pionier- und Jugendorganisation und tritt später in die Partei ein.

Seine außergewöhnlichen Leistungen im Sport sind Ursache dafür, daß er mit 14 Jahren in den Leitungskader einer DDR-Nationalmannschaft aufgenommen wird. Die Verbindung von persönlichen und beruflichen Interessen wird ihm dadurch möglich und führt zu einer Veränderung seiner schulischen und familiären Situation. Herr F. wird in einem Internat untergebracht und über einen Zeitraum von drei Jahren von einem Lehrer unterrichtet, der die Wissensvermittlung an den Wettkampfterminen orientiert. Herr F. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Der Sport war eben alles, und da es ein Mannschaftssport war und man hatte ja auch Erfolge, hat es mir Spaß gemacht, und mit der Schule kam ich auch klar. Ich hab` meinen eigenen Lehrer gehabt, und der Unterricht hat sich nach meinen Wettkampfterminen gerichtet. Es ging alles etwas schneller. Der Stoff, für den die anderen 8 Wochen Zeit gehabt haben, den hab' ich in 2 Wochen gepackt. Ich war eben ein bißchen schneller. Aber da man viel intensiver gearbeitet hat - mit dem Lehrer direkt - kam man schneller voran. Das war ein ganz anderes Arbeiten. Und das Lernen ist mir auch leichtgefallen."**

Die Kontakte mit Mitschülern, die mit einem normalen Schulbesuch verbunden sind, vermißt er nicht. Er begründet das damit, daß er im Zusammenhang mit dem Leistungssport genügend Austausch mit Gleichaltrigen hat. Als die Entscheidung für die Berufsausbildung ansteht, werden ihm drei Alternativen angeboten. Herr F. entschließt sich für die Ausbildung zum Elektromechaniker. Auch in der Berufsausbildung wird seine spezifische Situation als Leistungssportler berücksichtigt. Die Wissensvermittlung erfolgt in einer - speziell für Leistungssportler - eingerichteten Berufsschulklasse.

Daß der Staat für die Inanspruchnahme der Privilegien Wohlverhalten erwartet, drückt sich auch in den regelmäßig stattfindenden Politschulungen aus. Sie sind Bestandteil der Wissensvermittlung, die vor Wettkämpfen, die im westlichen Ausland stattfinden, intensiviert werden. Herr F. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Politschulung, das gehörte eben auch dazu. Für uns waren ja die westlichen Mannschaften nicht nur Wettkampfgegner, sondern auch Klassegegner. Vor Wettkämpfen wurde uns das nochmals regelmäßig gesagt. Außerdem gab es Gespräche über allgemeine Themen wie z. B. Abrüstung. Es war schon klar, was da gesagt werden mußte. Einer mußte eben immer ran und vor der versammelten Mannschaft seine Meinung dazu sagen. Ich mußte eben die Ideologie haben, die die Partei wollte. Wir hatten unsere Privilegien, und wenn es einem nicht schlecht geht, macht man sich keine Gedanken".**

Für Herrn F. ergeben sich aus persönlicher Einstellung und ideologischen Vorgaben zeitweise widersprüchliche Situationen, die ihn zu negativen Konsequenzen führen und sein Verhalten beeinflussen. Die folgenden Äußerungen lassen deutlich werden, daß der Umgang mit den erfahrenen Widersprüchen seine Wahrnehmungsfähigkeit geschärft und

sein Differenzierungsvermögen erhöht hat:

**"Es ist schon vorgekommen, daß ich von einem Wettkampf nach Hause geschickt worden bin, weil ich meine Meinung gesagt habe. Klar wollte ich dabei sein, also habe ich mir beim nächsten Mal überlegt, was ich sage. Man hat seine Persönlichkeit trotzdem entwickelt".**

Daß das erworbene Differenzierungsvermögen zur Bewältigung der neuen Situation beigetragen hat, wird aus der folgenden Äußerung deutlich:

**"Daß ich mir damals genau überlegt habe, was ist jetzt gut für mich und was nicht, das hat mir doch auch später geholfen. Ich bin nicht einfach in Situationen reingeschlittert und hab' mich auch nicht über's Ohr hauen lassen". Auch bei meiner Verbundfirma bin ich nicht als Bittsteller aufgetreten"**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß Herr F. davon ausgeht, daß auch die im Leistungssport erworbenen Erfahrungen für ihn heute von Bedeutung sind. Er zählt hierzu die erworbene Ausdauer, die notwendig ist, um angestrebte Ziele zu erreichen, als auch die Fähigkeit, sich gemeinsam mit anderen für das Erreichen dieser Ziele einzusetzen und hierfür eigene Interessen zeitweise zurückzustecken, und zugleich ein ausgeprägtes Konkurrenz- und Leistungsverhalten. Herr F. führt hierzu aus:

**"Das hat einem letztlich viel gebracht, daß man gelernt hat, nicht aufzugeben und auch, daß man sich anderen unterordnen mußte. Zugleich war aber im Team ein scharfes Konkurrenzdenken. Wir waren ja im Lehrgang 15 Mann, und 12 konnten immer nur zu Wettkämpfen fahren, und auch da durften nur sechs spielen, und sechs mußten draußen sitzen". Auch der Trainer hat dieses Konkurrenzverhalten geschürt".**

Daß es ihm durch den Leistungssport möglich war, auch den Austausch mit westlichen Sportlern zu führen, schätzt er als wichtige Erfahrung, die dazu führt, daß er andere Lebens- und Verhaltensweisen kennenlernt und damit auch seine eigene Situation als privilegiert einordnen kann. Herr F. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe durch den Leistungssport ja auch Kontakt zu westlichen Sportlern gehabt und dadurch auch mehr über**

**deren Situation erfahren. Für mich war das schon interessant. Ich hab`dann Vergleiche anstellen können, und dabei ist mir dann eigentlich meine privilegierte Situation klar geworden".**

Herr F. beendet im März 1990 seine Ausbildung als Elektromechaniker, die er noch als Mitglied des Leitungskaders einer DDR-Nationalmannschaft begonnen hat. Eine Tätigkeit in dem erlernten Berufsfeld strebt er deshalb nicht an, weil die Abnahme der Prüfung im Hinblick auf seine sportliche Qualifikation 'sehr wohlwollend' erfolgt sei. Wie aus der nachfolgenden Äußerung hervorgeht, kommt auch eine sportliche Laufbahn aus unterschiedlichen Gründen für ihn nicht in Frage. Herr F. äußert sich zu den Ursachen wie folgt:

**"Ich habe ja keine Chance gehabt, in eine westliche Leistungsmannschaft reinzukommen. Da war für uns doch alles dicht. Und dazu kommt, daß mir der Arzt wegen meiner kaputten Knie - die hab` ich mir durch den Sport geholt - geraten hat, den Leistungssport ganz aufzugeben".**

In dieser Zeit muß Herr F. auch damit umgehen lernen, daß sich nicht nur seine privilegierte Situation als Leistungssportler verändert, sondern sich auch seine Ehefrau von ihm trennt und den 5jährigen Sohn, zu dem er ein enges Verhältnis hat, zu sich nimmt. Herr F. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Eigentlich hat sich mit der Wende für mich alles verändert; der Sport war weg, meine Frau hat sich als Physiotherapeutin selbständig gemacht und sich von mir getrennt. Und mein Sohn ist zu meiner Frau gezogen. Damit klar kommen, ist mir nicht leicht gefallen".**

Herr F. ist intensiv um eine neue berufliche Perspektive bemüht. Die Arbeitsverhältnisse, die ihm in der folgenden Zeit angeboten werden und die er eingeht, ergeben sich aus den bisherigen Kontakten, die sich über den Leistungssport entwickelt haben. Nach der Ausbildung als Elektromechaniker beginnt er ab März 1990 ein einjähriges Arbeitsverhältnis als Platzanweiser im Stadion der Weltjugend und übernimmt anschließend im März 91 für ein halbes Jahr eine Tätigkeit als Techniker an der Komischen Oper. Ab September 91 wird ihm von einem ehemaligen Sportkollegen, der sich zwischenzeitlich im Einzelhandel selbständig gemacht hat, die Möglichkeit geboten, eine Filiale zu übernehmen. Herr F. führt hierzu aus:

**"Das war so eine Art Sonderposten-Markt, es gab 10 Filialen. Man hatte viel zu tun; es war ein guter Umsatz, und täglich kam neue Ware. Wir waren dort vier Leute. Der Inhaber kam eigentlich nur abends, um das Geld abzuholen. Der hat sich die Hände nicht schmutzig gemacht. Aber einer mußte ja den Job machen".**

Innerhalb eines halben Jahres wird ihm die Leitung der 10 Filialen übertragen. Herr F. fühlt sich den neuen Anforderungen gewachsen und äußert sich über die Wissensaneignung wie folgt:

**"Ich habe ja immer gerne gelernt und das, was ich jetzt gebraucht habe, das hab' ich auch nachlesen können, oder ich hab's mir von dem ehemaligen Leiter erklären lassen. Ich hab' mir auch andere Läden angeguckt und überlegt, was ich da für mich übernehmen kann".**

Die neue berufliche Erfahrung trägt dazu bei, daß er sich nach einem Jahr entschließt - sich gemeinsam mit einem Freund - im Einzelhandel selbständig zu machen. Herr F. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe durch meine Arbeit als Filialleiter Spaß am Handel bekommen. Man muß Ideen haben, besser sein als der Händler nebenan und schnell reagieren können und auf Kundenwünsche eingehen. Vieles hab' ich ja inzwischen gelernt. Also hab' ich mich entschlossen, mich selbständig zu machen, und weil ein Freund auch gerade etwas suchte, haben wir uns gemeinsam auf die Suche nach einem Laden gemacht".**

Die Suche nach einem geeigneten Einzelhandelsgeschäft verläuft erfolgreich. Herr F. trifft auf einen Einzelhändler in seinem Wohnumfeld, der bereit ist, sein Einzelhandelsgeschäft zu verkaufen. Um seine Entscheidung fundiert treffen zu können, beauftragt er einen Unternehmensberater mit der Erstellung einer Ertragsrechnung und nimmt die Fördermöglichkeiten für die Rückerstattung der entstandenen Unternehmensberaterkosten in Anspruch. Das positive Ergebnis veranlaßt ihn, mit einer Verbundfirma in Verhandlungen über die Warenbelieferung zu treten. Herr F. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Das Ergebnis des Unternehmensberaters hat dazu geführt, daß ich mich für den Laden entschlossen habe. Ich habe mir dann eine Firma gesucht, die mich beliefert. Als alles klar war, wollte der Einzelhändler nicht mehr. Also ging die Suche von vorn los".**

In dieser Situation erhält er von einer westdeutschen Verbundfirma drei Angebote zur Übernahme von Einzelhandelsgeschäften mit der Auflage, als Alleinverantwortlicher den Kauf für ein Objekt zu treffen. Um die von ihm geplante Selbständigkeit zügig zu realisieren, geht er auf die Bedingungen der westdeutschen Verbundfirma ein und trifft die Entscheidung für eines der angebotenen Kaufobjekte. Zugleich bietet ihm die Firma einen Kredit für die Ladenneuausstattung an und führt diese auch in eigener Regie durch. Zwei Tage vor Eröffnung des Einzelhandelsgeschäftes erfährt Herr F., daß Veränderungen in der Unternehmenspolitik dazu geführt hätten, daß das ursprünglich an ihn verkaufte Einzelhandelsgeschäft kurzfristig an einen Mitbewerber abgetreten werden müsse. Herr F. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Nun war alles unter Dach und Fach; ich habe vier Wochen hart gearbeitet, und dann erfahre ich plötzlich, daß nun alles ganz anders ist. Mit meinem Einzelhandelsgeschäft müßten im Rahmen eines 'Deals' 15 weitere Läden an einen Mitbewerber gehen - und 'daß es ihnen sehr leid täte'. Aber das hat mir dann auch nichts mehr genützt. Natürlich war ich sauer. Aber es war nichts zu machen".**

Die Firma bietet ihm kurzfristig ein weiteres Kaufobjekt in der Nähe von Berlin an. Seine Vermutung, daß sich die genannten Umsatzzahlen nicht halten lassen, tritt schon kurze Zeit nach Eröffnung ein. Er führt dies darauf zurück, daß die Verbundfirma zeitgleich an vier andere ostdeutsche Existenzgründer Läden im Umfeld verkauft hat, die sich gegenseitig Konkurrenz machen. Aus der nachfolgenden Äußerung von Herrn F. werden die Auswirkungen der drastischen Situation deutlich:

**"Schauen Sie sich doch das an: das ist der Handzettel von dieser Woche - das sind die Sonderangebote. Die Werbung wird ja von der Verbundfirma für mich gemacht, und diesen Handzettel findet der Kunde hier in meiner Umgebung jetzt viermal in seinem Briefkasten, und jedesmal steht ein anderer Markt drauf, denn die Firma macht den Handzettel nicht nur für mich, sondern für die anderen ja auch, und wir zahlen dafür. Klar, daß der Kunde jetzt nicht mehr weiß, wo er hingehen soll. Wir machen uns gegenseitig kaputt".**

Im Gespräch bemerkt Herr F., daß er die entstandene Konkurrenzsituation mehrmals zum Anlaß von Gesprächen mit der

Verbundfirma gemacht hat, dabei jedoch feststellen mußte, daß auch die von ihm eingebrachten Einwände und Vorschläge keine Berücksichtigung fanden. Dies ist die Ursache dafür, daß er verstärkt bemüht ist, dieser schwierigen Situation phantasievoll zu begegnen. Dies läßt sich den nachfolgenden Schilderungen von Herr F. entnehmen:

**"Ich versuche zusätzlich zu den Aktionen, die die Verbundfirma anbietet, eigene Aktionen zu fahren. Das geht nur, wenn ich mir morgens Ware dort hole, wo sie besonders billig ist, und den Preis an die Kunden weitergebe. Ich will, daß die Kunden sagen, 'der Hermann ist da und und ackert für uns'".**

Um die Kunden des Wohngebietes stärker an das Einzelhandelsgeschäft zu binden, veranstaltete er zur Eröffnung im Februar 93 ein Eröffnungsfest und im Sommer 94 ein Sommerfest. Über den Inhalt und Erfolg beider Veranstaltungen äußert sich Herr F. wie folgt:

**"Ich wollte, daß die Leute kommen und daß sie sich wohl fühlen. Wir haben Würste gegrillt, Getränke verschenkt. Es war auch eine Gaukler-Truppe da, und den Erlös der Feste, den haben wir dem Behindertenverband gespendet. Das kam alles ganz gut an".**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß seine Hartnäckigkeit, sein großes Engagement und sein Ideenreichtum auch von den Mitarbeitern anerkannt werden und sich dies in ihrem Leistungsverhalten ausdrückt. Die folgenden Äußerungen von Herr F. belegen dies:

**"Ich habe hier 17 Leute beschäftigt, und ich muß sagen, die ziehen alle mit. Jeder weiß, daß ich um Viertel vor sechs als erster im Laden bin und den ganzen Tag hier acker'. Und der Laden läuft - das ist wichtig".**

Um der schwierigen wirtschaftlichen Situation und den in den kommenden Jahren zu erwartenden Umsatzeinbußen begegnen zu können, ist Herr F. zur Zeit in Verhandlungen über den Kauf eines zweiten Einzelhandelsgeschäftes. Als Ursache für diese Entscheidung nennt er außerdem seine im Einzelhandel erworbenen Erfahrungen, die er nun in eine neue Aufgabe einbringen möchte. Aus der folgenden Äußerung läßt sich auch sein Interesse an neuen Anforderungen erkennen:

**"Ich hab' das alles ja erstmal lernen müssen, und eigentlich kommt jeden Tag noch 'was dazu. Aber der erste Laden läuft - jetzt habe ich Lust auf etwas Neues".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sich mit der Stabilisierung der beruflichen Situation auch seine persönliche Situation stabilisiert hat. Hierauf geht Herr F. in der folgenden Äußerung ein:

**"Irgendwie hat sich aus der neuen Situation wieder ein Verständnis für einander entwickelt. Meine Frau hat ja jetzt auch eine Menge um die Ohren, und mit dem Jungen, das haben wir so organisiert, daß er dabei nicht zu kurz kommt. Mal sehen, was wird".**

### 6.1 Interpretation

*"Wenn es einem nicht schlecht geht, dann macht man sich keine Gedanken..."*

Herr F. besitzt weder Fach- noch Führungskennnisse, und auch der Einzelhandel ist ihm bis zu diesem Zeitpunkt fremd. Aus den Gesprächsergebnissen entnehmen werden, daß das Lernen in der neuen Situation ein selbstgesteuertes Lernen durch *'Lernen auf eigene Faust'* war.

Wir nehmen an, daß die in der DDR erworbenen Lern- und Erfahrungen im Leistungssport das Lernverhalten maßgeblich geprägt haben. Herr F. ist in der Lage, sich Lerninhalte 'schneller als im regulären Schulsystem üblich' aneignen zu können. Daß dies auch Auswirkungen auf sein Selbstbewußtsein hat, läßt folgende Äußerung vermuten: *„Es ging alles etwas schneller. Der Stoff, für den die anderen 8 Wochen Zeit gehabt haben, den hab' ich in 2 Wochen gepackt. Ich war eben ein bißchen schneller. Aber da man viel intensiver gearbeitet hat - mit dem Lehrer direkt - kam man schneller voran. Das war ein ganz anderes Arbeiten. Und das Lernen ist mir auch leicht gefallen“.*

Es ist anzunehmen, daß auch der Umgang mit widersprüchlichen Situationen dazu beigetragen hat, daß Herr F. mit der neuen Situation zurechtkommt, weil er sich in diesen Situationen Verhaltensweisen und personale Kompetenzen erworben, die dazu führen, daß er Situationen differenzierter wahrnimmt und sein Verhalten bewußter an seinen Interessen orientiert. Mit der folgenden Äußerung stellt Herr F. den Zusammenhang zwischen den erworbenen Erfahrungen und seinem Handeln in der neuen Situation her: *„Daß ich mir damals genau überlegt habe, was ist jetzt  
gut für mich und  
was nicht, das hat mir doch auch später geholfen. Ich bin nicht einfach in Situationen reingeschlittert und hab' mich auch nicht über's Ohr*

*hauen lassen". Auch bei meiner Verbundfirma bin ich nicht als Bittsteller aufgetreten“.*

Wir vermuten, daß auch die durch den Leistungssport erworbenen Erfahrungen und Verhaltensweisen wie kooperative und kommunikative Kompetenz, hohes Leistungsvermögen und Ausdauer das Handeln in der neuen Situation maßgeblich prägen und möchten dies an den Äußerungen von Herrn F. nachvollziehen: *“Das hat einem letztlich viel gebracht, daß man gelernt hat, nicht aufzugeben und auch, daß man sich anderen unterordnen mußte. Zugleich war aber im Team ein scharfes Konkurrenzdenken. Wir waren ja im Lehrgang 15 Mann, und 12 konnten immer nur zu Wettkämpfen fahren und auch da durften nur sechs spielen, und sechs mußten draußen sitzen. Auch der Trainer hat dieses Konkurrenzverhalten geschürt“.*

## 7 Die gutgläubige HO-Fachverkäuferin

Frau G., 41 Jahre, alleinstehend, 3 Söhne, 23, 20 und 18 Jahre

**Frau G. wächst in S. in einer kinderreichen Familie auf. Sie erwirbt den Abschluß als Fachverkäuferin. Nach sechs Jahren Ehe trennt sie sich von ihrem Partner. Ihre Berufstätigkeit behält sie bei und wird sowohl von ihrem Betrieb als auch von Freunden auf vielfältige Weise unterstützt. Nach der Wende werden sie und ihr Partner arbeitslos. Sie entscheidet sich für die Selbständigkeit im Einzelhandel und muß schon nach kurzer Zeit feststellen, daß sie mit der neuen Situation vollkommen überfordert ist. Zu den betrieblichen Problemen treten Probleme mit ihrem Partner auf, die zur Trennung führen. Erst durch die Unterstützung eines Einzelhändlers, der als Berater in den neuen Bundesländern tätig ist, gelingt es ihr, sich das notwendige Wissen anzueignen und die erforderlichen Schritte zur Konsolidierung ihres Unternehmens einzuleiten. Offenheit und Vertrauen werden zur Grundlage des Wissenserwerbs. Ihre individuelle Situation stabilisiert sich zunehmend.**

Frau G. wächst in Straußberg in einer Familie mit vier Kindern auf. Die Eltern sind beide berufstätig. Der Vater arbeitet als Maschinenschlosser, die Mutter als Verkäuferin in einem HO-Markt. Frau G. schließt eine Ausbildung als Fachverkäuferin ab und heiratet mit 17 Jahren. Ein Jahr nach der Eheschließung kommt das erste Kind zur Welt, in Abständen von 3 Jahren und 2 Jahren die nächsten beiden Kinder. Nach 6 Jahren trennt sie sich von ihrem Mann und verdient nun den Lebensunterhalt für sich und ihre Kinder allein. Die Situation nach der Trennung beschreibt Frau G. wie folgt:

**"Wie ich das damals alles geschafft habe, das weiß ich heute nicht mehr. Klar, man hat einen Krippen- und Kindergartenplatz bekommen. Aber jetzt radeln sie morgens erst mal zwei Stunden vor der Arbeit los, um das eine Kind in den Kindergarten, das andere in die Krippe zu bringen. Aber irgendwie ging alles doch. Und Freunde und meine Familie, die haben mir geholfen".**

Daß ihr Betrieb bei der Personaleinsatzplanung ihre besondere Situation als alleinstehende Mutter mit drei Kindern berücksichtigt und sie deshalb aus dem Schichtbetrieb der Kaufhalle nimmt, ist für sie selbstverständlich. Sie erhält auf ihren Wunsch zunächst einen Arbeitsplatz in der Kantine eines Baubetriebes, zwei Jahre später in einer Gaststätte. Sie äußert sich hierzu wie folgt:

**"Es war ja klar, daß ich mit drei Kindern nicht im Schichtbetrieb in einer Kaufhalle weiterarbeiten kann. Also hat mir die Kaderleitung einen Platz in einer Kantine**

**angeboten, und später hab' ich dann in einer Gaststätte gearbeitet".**

Der Entschluß zur Trennung ist Frau G. auch deshalb möglich, weil sie davon ausgeht, daß sie mit Unterstützung ihrer Familie, der Freunde und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen rechnen kann. Es entsteht für sie keine existenzbedrohende Situation. Im Betrieb wird ihre Situation als alleinstehende Mutter mit drei Kindern angemessen berücksichtigt. Ihren Kindern steht ein Platz im Kindergarten und Hort zur Verfügung. Daß die Ausbildung ihrer Kinder gesichert ist, ist für sie selbstverständlich. Sie lebt ohne Zukunftsangst und entwickelt Vertrauen in Staat und Gesellschaft.

Die Gaststätte, in der Frau G. beschäftigt ist, wird 1990 geschlossen. Frau G. wird arbeitslos. Zur gleichen Zeit wird auch ihr Partner arbeitslos. Die vor den Kaufhalle plazierten Verkaufsstände lösen bei Frau G. den Wunsch aus, sich mit einem Verkaufsstand vor der Kaufhalle selbständig zu machen. Sie kann ihren Partner für diese Idee gewinnen und leitet die notwendigen Erkundigungen und erforderlichen Schritte dafür ein. Frau G. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Da waren ja vor der Kaufhalle gerade am Anfang viele Verkaufsstände und ich hab'mir gedacht, das kann ich auch. Ich hab' Fachverkäuferin gelernt. Ich bin dann zum Gewerbeamt und hab' mir alles besorgt. Mit einem Fischhandel haben wir begonnen".**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß sie bereits nach kurzer Zeit feststellt, daß der erwartete Ertrag nicht ausreicht, um den Lebensunterhalt der Familie zu decken. In dieser Zeit wird ihr die Kaufhalle zum Kauf angeboten. Die Kaufhalle hat zu dieser Zeit 30 Beschäftigte bei rückläufigem Umsatz. Sie entscheidet sich für den Kauf und nennt in der folgenden Äußerung die Gründe hierfür:

**"Ich wußte ja gar nicht, was da auf mich zukommt. Aber mit dem Fischhandel, das ging nicht mehr. Und weil wir auch nicht wußten, was wir sonst machen sollten. Und wir haben ja beide kein Geld. Da hat uns die Firma einen Kredit von 1.3 Mio. für den Kauf angeboten, und dann haben wir zugesagt".**

Bereits eine Woche später übergibt die westdeutsche Verbundfirma die Kaufhalle an Frau G. Sie äußert sich über den Einstieg in ihre neue

Situation als Einzelhändlerin wie folgt:

**"Eine Woche nach den Vertragsverhandlungen erhielten wir die Zusage, dann machte die Firma Inventur, und eine Woche später hieß es dann: "So, jetzt sind Sie Eigentümer, jetzt können sie alleine machen!"**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sie innerhalb kurzer Zeit feststellt, daß sie mit der neuen Situation völlig überfordert ist. Als wesentliche Ursachen hierfür nennt sie mangelnde Fach- und Führungskompetenz. Frau G. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Am Anfang wußte ich gar nicht, wie ich das machen sollte. Ich hab' oft die Kaufhallenleiterin gefragt, wenn ich nicht mehr weiter gewußt habe. Und irgendwann hat sie zu mir gesagt: "Sie sind jetzt die Chefin, Sie müssen wissen, wie es geht".**

Zu den betrieblichen Problemen treten in dieser Zeit auch Probleme mit ihrem Ehemann auf, die dazu führen, daß sie sich entschließt, sich von ihm zu trennen. Sie äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich bin dann dahinter gekommen, daß mein Mann mit einer Verkäuferin ein Verhältnis hat. Das hat mir gereicht. Ich hab dann die Scheidung eingereicht".**

In dieser Zeit erfährt sie aus Gesprächen mit ihrem Bankdirektor, daß der von ihr für die Kaufhalle geleistete Kaufpreis wesentlich über dem marktüblichen Kaufpreis liegt und sie darüber hinaus mit erheblichen Umsatzrückgängen durch das Entstehen eines Einkaufszentrums in ihrer unmittelbaren Nähe in den nächsten Monaten zu rechnen habe. Außerdem wird ihr von ihrem Bankdirektor dringend empfohlen, Personal abzubauen. Frau G. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Heute weiß ich, daß jemand, der einen Markt übernimmt, in der Lage sein muß, eine Rentabilitätsrechnung zu machen, damit er sich ein Urteil bilden kann über das, was ihm da angeboten wird. Und, daß er sein Umfeld abklappern muß oder sich in der Gemeinde erkundigt, was da geplant ist. Aber wir waren alle gutgläubig, ich hab' doch nicht geglaubt, daß mich jemand über den Tisch zieht".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sich aus ihrer mangelnden Führungskompetenz erhebliche Probleme im Umgang mit den

Mitarbeitern ergeben. Frau G. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Die Mitarbeiter konnten am Anfang mit mir machen, was sie wollten; sie konnten mir alles erzählen. Ich konnte mich nicht durchsetzen".**

Als wesentliche Ursache hierfür nennt Frau G. ihre mangelnde Fachkompetenz, die auch Grund dafür ist, daß sie nicht in der Lage ist, ihre Mitarbeiter entsprechend ihren Möglichkeiten in den betrieblichen Arbeitsprozeß zu integrieren. Dies läßt sich aus der folgenden Äußerung von Frau G. entnehmen:

**"Das waren ja alles gute Leute mit sehr viel Wissen und sehr viel Können. Und man kann ja nicht alles selber machen, aber man muß wissen, was man selber will. Man muß seine Wünsche und Vorstellungen kennen, damit man sie ihnen sagen kann".**

Frau G. weist im Gespräch darauf hin, daß die in der DDR erworbenen Erfahrungen ihr den Umgang mit den Mitarbeitern häufig erschweren. Sie begründet das wie folgt:

**"Wir waren ja früher ein Kollektiv. Und ich merke, bei mir steckt noch viel Ostmanier in meinem Verhalten. Aber wenn man von den Leuten etwas will, dann darf man nicht nur reden, man muß auch Druck machen, eigentlich sehr viel Druck. Manchmal muß man auch mit der Faust auf den Tisch hauen. Heute kann ich das".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß der Personalabbau für Frau G. zu einem großen Problem wird. Da ihr Rechtskenntnisse fehlen, stellt sie erst im nachhinein fest, daß mit der Übernahme des hohen Personalbestandes erhebliche Abstandszahlungen bei Kündigung verbunden sind. Dies wird aus der folgenden Äußerung von Frau G. deutlich:

**"Die Firma hat mir ja die 30 Leute auf's Auge gedrückt. Das hab' ich erst jetzt verstanden, daß damit ja hohe Abstandszahlungen verbunden sind. Die kann ich ja in 20 Jahren nicht reinarbeiten, was ich da an Abstandszahlungen hätte leisten müssen"**

Aus der folgenden Äußerung wird deutlich, daß Frau G. die nun entstandene Situation als existentielle Bedrohung erlebt.

**" Jetzt wußte ich wirklich nicht mehr weiter, und wenn ich trotzdem nicht aufgegeben habe, dann aus bloßer Angst um's Überleben, die hat neue Kraft entstehen lassen".**

In dieser Situation trifft sie auf einen ehemaligen Einzelhändler, der als Unternehmensberater in Ostdeutschland tätig ist. Er trägt wesentlich dazu bei, daß sie mit der Vielzahl der Probleme zurechtkommt. Es entwickelt sich ein vertrauensvolles, offenes Verhältnis, das zur Grundlage für den Wissenserwerb wird und ihr das Selbstbewußtsein gibt, das erforderlich ist, um ihre Aufgabe kompetent und selbstsicher ausführen zu können. Frau G. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich wußte nicht mehr ein noch aus. Da hat sich Herr M. bei mir gemeldet. Er war vorher 15 Jahre selbst Einzelhändler und ist dann nach der Wende in den Osten als Berater gegangen. Von ihm hab' ich das gelernt, was ich heute weiß. Und er hat mir eigentlich mein Selbstbewußtsein wieder gegeben".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sie die notwendigen Maßnahmen zur Personalreduzierung, die von dem Berater eingeleitet werden, zwar als Unterstützung erfährt, diese jedoch von ihr zugleich mit widersprüchlichen Gefühlen begleitet werden. Dies wird aus den folgenden Äußerungen von Frau G. deutlich:

**"Herr M. sagte mir, daß das Personal von 30 auf 7 Personen reduziert werden muß. Ich hab' doch nicht gewußt, wie man das macht. Aber er hat das gemacht - mit vielen Gemeinheiten. Und ich hab' gehofft, daß die Leute nicht dagegen klagen. Noch heute sehen mich viele Leute nicht an, wenn ich auf der Straße bin. Aber, was sollte ich sonst machen?"**

Die Hilfestellung der Beraters bei der Lösung betrieblicher Probleme erfährt Frau G. als weitere Unterstützung, die wesentlich zur ihrer Stabilisierung beiträgt. Als Voraussetzung hierfür nennt sie das zwischenzeitlich entstandene Vertrauensverhältnis, das ihr die Öffnung für neue Lerninhalte ermöglicht. Hierzu äußert sich Frau G. wie folgt:

**"Ich hab' in der ersten Zeit hier sehr viel geheult. 'Heulen nützt nichts, ich sollte lieber lernen', hat Herr M. dann zu mir gesagt. Er hat mir eigentlich die Grundkenntnisse beigebracht: Kalkulation, Handelsspanne. Die Buchhalterin hat er dann auch entlassen und gesagt, 'das**

**können Sie auch'. Das war ein 4-Wochen-Crash-Kurs. Aber ich hab' gewußt, wenn ich nicht weiter weiß, kann ich ihn anrufen und das war wichtig. Er hat mir viel Selbstvertrauen gegeben ".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß Frau G. sich in diesem Zusammenhang auch für den Umgang mit neuen Techniken öffnet und sie für ihre Zwecke nutzen lernt. Dies läßt sich aus der folgenden Äußerung entnehmen:

**"Ich hab' ihm gesagt, von Technik will ich nichts wissen. Er hat mir dann erklärt, daß ich das brauche, damit ich meine Zahlen kenne und weiß, wie ich mich verhalten muß. Am Sonntag um 10.00 Uhr ist er gekommen, und um 14.00 Uhr ist er gegangen und hat gesagt: 'Wenn Sie Fragen haben, rufen Sie mich an'. Inzwischen kann ich gut damit umgehen".**

Daß Frau G. das entstandene Selbstbewußtsein auch darauf zurückführt, daß sie der Einzelhändler darüber aufklärt, welche Bedeutung sie für das Verbundunternehmen hat und die dazu führt, daß sie sich selbstbewußter verhält, ist der folgenden Äußerung zu entnehmen:

**"Wenn ich mal nicht zufrieden war, dann hat er mir gesagt, wer ich überhaupt für die Firma bin. Wenn es mich nicht gäbe, dann gäbe es die da oben auch nicht. Ich erarbeite deren Gehalt. Und von da an hab' ich dann auch in der Zentrale erstmal meinen Mund aufgemacht, wenn mir was nicht gepaßt hat".**

Aus den folgenden Äußerungen wird deutlich, daß ihr wachsendes Selbstbewußtsein sich auch auf ihre Beziehung zu ihren Eltern positiv auswirkt:

**"Daß ich den Laden übernommen habe, das haben meine Eltern nicht verstanden. Sie haben sich das auch anmerken lassen. Deshalb konnte ich ja auch nicht zu ihnen gehen, wenn ich nicht weiter wußte. Heute komme ich damit klar".**

Aus dem Gesprächsverlauf geht hervor, daß sich das Verhältnis zu ihren Söhnen - trotz ihrer hohen Belastung - auch während der letzten Jahre weiterhin positiv entwickelt hat. Sie führt dies darauf zurück, daß die Kindheitserfahrungen ihrer Kinder sowohl durch Krippe, Kindergarten, Pionierorganisation und Jugendverband positiv geprägt waren und ihnen die Stabilität gegeben haben, die sie für den Umgang mit der neuen

Situation benötigen. Frau G. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Auf meine drei Jungs kann ich wirklich stolz sein. Sie haben mir in den letzten Jahren viel geholfen. Ich bin froh, daß sie alle einen Ausbildungsplatz haben. Das ist ja heute nicht einfach. Die Jugendlichen sind ja oft sich selbst überlassen. Das war früher besser. Ich mußte ja immer arbeiten. Also war ich froh, daß sie gut untergebracht waren, und meistens hat es ihnen ja gefallen".**

Im Gesprächsverlauf weist sie darauf hin, daß sie zwischenzeitlich eine neue Beziehung eingegangen ist, die sie als Unterstützung erfährt und ihr zugleich die Möglichkeit bietet, erworbenes Wissen weiterzugeben. Dies läßt sich den folgenden Äußerungen entnehmen:

**"Ich bin jetzt eine neue Beziehung eingegangen. Er ist auch Einzelhändler und hat gerade erst angefangen. Ich finde es gut, daß ich das, was ich gelernt hab', ihm weitergeben kann. Wir haben zwar beide eine 60-Stunden-Woche, aber es bleibt trotzdem noch Zeit für das Gespräch".**

Abschließend äußert sie Bedenken über die wirtschaftliche Entwicklung und die Auswirkungen auf die Ertragslage ihres Geschäftes. Sie drückt in der folgenden Äußerung ihre Befürchtung aus, daß sie bei Anhalten des Umsatzrückganges gezwungen sein wird, Konkurs anzumelden:

**"Ich seh' das realistisch. Die Leute haben immer weniger Geld Das neue Einkaufszentrum steht direkt gegenüber. Wenn der Umsatz weiter zurückgeht, kann ich das Geschäft nicht halten".**

### *7.1 Interpretation*

#### ***'Es war die bloße Angst um's Überleben...'***

Die Äußerung von Frau G., *'Es war die bloße Angst um's Überleben'*, läßt die existentielle Bedrohung ahnen, die Frau G. durch die Erfahrung mit der Selbständigkeit erlebt. Es gelingt ihr zunehmend, mit dieser Situation konstruktiv umzugehen zu können. Sie gewinnt im Gründungsprozeß zunehmend an Selbstbewußtsein und beruflicher Kompetenz. Wir interessieren uns dafür, welchen Beitrag Erfahrungen hierbei geleistet haben und wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat.

Aus dem Gesprächsverlauf läßt sich nachvollziehen, daß der Wissenserwerb ein *'Lernen durch Berater'* war. Wir sind der Meinung, daß die Bedeutung emotionaler Faktoren im Lernprozeß am Beispiel der Biographie von Frau G. deutlich nachvollzogen werden kann. Erst die behutsame und zugleich fordernde Unterstützung und Begleitung des Lernprozesses durch einen Einzelhändler trägt dazu bei, daß es ihr gelingt, sich das notwendige Wissen Schritt für Schritt anzueignen und die personellen und organisatorischen Veränderungen gemeinsam mit dem Berater vornehmen zu können. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit des Beraters, eine vertrauensvolle Lernsituation herzustellen, kommunikative und kooperative Kompetenz auf beiden Seiten und die Fähigkeit, sich neuen Lerninhalten und Erfahrungen öffnen zu können. Das wird am Beispiel des Umgangs mit neuen Medien besonders deutlich. Hier läßt sich auch nachvollziehen, daß es dem Berater gelingt, ihr das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wiederzugeben, indem er ihr zwar beim Einstieg in die Lernproblematik hilft, ihr aber zugleich vermittelt, daß sie in der Lage ist, mit den neuen Lernanforderungen selbst zurechtzukommen. An ihrer Biographie läßt sich auch nachvollziehen, daß Lern- und Arbeitserfahrungen sich im Umgang mit der neuen Situation sowohl hindernd als auch fördernd auswirken können. So sind z. B. Offenheit und vertrauliches Verhalten Ursache für die ungeprüfte und kurzfristige Kaufentscheidung und zugleich Ursache dafür, daß Frau G. in der Lage ist, sich neuen Lerninhalten öffnen und Lernwiderständen mit Ausdauer und Stabilität begegnen zu können.

Wir vermuten, daß in der DDR erworbene Lern- und Arbeitserfahrungen zur Herausbildung von Offenheit, Stabilität und kommunikativer Kompetenz geführt haben, und wenden uns deshalb diesen Erfahrungen zu.

Frau G. erfährt in der DDR, daß es ihr möglich ist, berufliche und persönliche Interessen zu verbinden und sie umzusetzen. Sie erwirbt einen Berufsabschluß als Fachverkäuferin. Nach sechs Jahren entscheidet sie sich zur Trennung von ihrem Partner. Sie hat zu diesem Zeitpunkt drei Kinder im Alter von einem Jahr, drei und fünf Jahren. Sie kann davon ausgehen, daß sie ihre Kinder im Betriebskindergarten unterbringen kann und sie weiterhin berufstätig sein wird und Freunde und Familie sie unterstützen werden. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie z. B. Frauenförderung, ausreichend

Kindergartenplätze, die betriebliche Berücksichtigung ihrer familiären Situation und die Gewißheit, ohne Zukunftsangst leben zu können, sind Grundlage hierfür.

## 8 Die selbstbewußte Gartenbauingenieurin

Frau H., 26 Jahre, verh., ein Kind 4 Jahre

**Frau H. ist zur Wende 23 Jahre alt. Über Erfahrungen in Elternhaus, Schule, Pionierorganisation und Studium berichtet Frau H. überwiegend positiv. Es gibt scheinbar keine Brüche in ihrer Biographie. Die im Elternhaus, in Schule und Pionierorganisation ausgetragenen Auseinandersetzungen ordnet sie als altersbedingte Erfahrungen ein, mit denen sie gut zurechtkommt. Daß sie sich nach dem Studium als Gartenbauingenieurin ihren Kinderwunsch erfüllt, ist für sie selbstverständlich. Sorgen um die eigene berufliche Perspektive bzw. die ihres Kindes kennt sie nicht. Als die Mauer fällt, befindet sie sich im Babyjahr und beabsichtigt, ihre Arbeit nach diesem Jahr wieder aufzunehmen. Aus der ehemaligen LPG, in die sie im März 1990 zurückkehrt, ist zwischenzeitlich eine GmbH geworden, die in zwei Tätigkeitsfeldern arbeitet: in der Bestattungsbranche und in der Lebensmittelbranche. Sie entscheidet sich für die Lebensmittelbranche.**

Daß sie sich berufliche und persönliche Interessen in der DDR erfüllen kann, ist für Frau H. zur prägenden Erfahrung geworden. Ihr Wunsch, die Erweiterte Oberschule zu besuchen und anschließend ihr Interesse an Biologie auch in die berufliche Perspektive einzubringen, wird ihr ermöglicht. Sie absolviert ein Praktikum in einer Gärtnerei und bereitet sich berufsbegleitend auf den Facharbeiterabschluß als Gärtnerin vor. Frau H. äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ich habe mich für den Besuch der Erweiterten Oberschule entschieden, und das war dann auch möglich. Weil ich immer schon mehr über Pflanzen wissen wollte, habe ich dann ein Praktikum in einer Gärtnerei und zugleich den Facharbeiterabschluß als Gärtnerin in einem einjährigen berufsbegleitenden Lehrgang gemacht. Das war ja damals alles möglich".**

Nach dem Abschluß als Gärtnerin entschließt sie sich für ein Studium zur Gartenbauingenieurin und wird von ihrem Betrieb zum Studium delegiert. Sie berichtet hierzu.

**"Eigentlich ist auch mein Studium wunschgemäß verlaufen. Ich habe das meiner Kaderabteilung so vorgetragen und wurde dann von meinem Betrieb auch delegiert".**

Aus ihren Äußerungen geht hervor, daß sie das Studium zwar zeitweise als Belastung erlebt hat; sie ordnet das als übliche Lernanstrengung ein.

Frau H. hierzu:

**"Sicher war das Studium nicht nur Vergnügen. Ich mußte eigentlich sehr viel dafür arbeiten; aber das war ich gewöhnt. Ich habe auch früher gerne gelernt und für mich stand fest, daß ich diesen Abschluß auch erreichen werde"**

Frau H. berichtet, daß sie sowohl in der Pionierorganisation als auch im Jugendverband organisiert war. Im Jugendverband übernimmt sie auch leitende Funktionen. Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sie sich in dieser Zeit intensiv mit politischen Fragestellungen auseinandersetzt und sich selbst auch immer wieder in widersprüchlichen Situationen befindet:

**"Natürlich war das nicht alles immer einfach. Sicher hatte ich eine Menge offener Fragen und auch unterschiedliche Standpunkte. Manchmal konnte ich mich durchsetzen, häufig aber nicht. Ich habe mich in meiner Pioniergruppe wohlfühlt, und das wollte ich mir bewahren".**

Aus der folgenden Äußerung, in der Frau H. die positiven und negativen Aspekte ihrer Erfahrungen in der Jugendorganisation schildert, wird deutlich, daß sie über ein hohes Reflexionsvermögen verfügt:

**"Wenn ich heute zurückschaue, dann habe ich mir in dieser Zeit sowohl Positives als auch Negatives erworben. Ich habe gelernt, mich intensiv mit politischen Fragestellungen zu beschäftigen und meinen Standpunkt in der Diskussion zu vertreten und dabei auch auf andere einzugehen. Ich habe zugleich aber auch Offenheit eingebüßt, weil der "richtige Standpunkt" ja eigentlich schon feststand und ich immer wieder darauf zurückkommen mußte, wenn ich meine politische Funktion und damit meinen Freundeskreis nicht aufgeben wollte"**

Wie aus dem Gesprächsverlauf deutlich wird, ist der Erwerb von Selbstsicherheit und Selbstbewußtsein sowohl auf die erworbene Erfahrung zurückzuführen, daß die Erfüllung beruflicher und persönlicher Interessen und ein Leben in der DDR ohne Zukunftsangst möglich ist, als auch auf die im Elternhaus erfahrene Geborgenheit, die Voraussetzung dafür ist, um individuelle Stabilität zu erwerben. Dies läßt sich aus den folgenden Äußerungen entnehmen:

**"Ich habe mich zu Hause sehr wohl gefühlt. Meine Eltern haben sich beide für mich Zeit genommen".**

Über das Austragen unterschiedlicher Auffassungen geht Frau H. in der folgenden Äußerung ein:

**"Natürlich gab es auch Situationen, wo wir unterschiedlicher Meinung waren. Und ich habe auch nicht alles gut geheißt, was meine Eltern parteipolitisch vertreten haben. Aber wir haben darüber gesprochen, und meine Eltern haben sich mit meiner Meinung auseinandergesetzt. Das hat mir gefallen".**

Frau H. entschließt sich im Februar 1989 - gemeinsam mit ihrem Mann - nach dem Abschluß ihres Studiums als Gartenbauingenieurin nicht in ihren ehemaligen Delegationsbetrieb zurückzukehren, sondern in einer LPG in der Nähe von Berlin zu arbeiten. Ihr Schwiegervater ist dort LPG-Vorsitzender.

Daß sie sich nach dem Studium ihren Kinderwunsch erfüllt, ist für sie selbstverständlich. Wenige Wochen nach Arbeitsaufnahme entschließt sie sich dazu, sich ihren Kinderwunsch zu erfüllen. Sie äußert sich hierzu wie folgt:

**"Ein Kind wollten wir sowieso, und wenn man sich erstmal einarbeitet, das ist nichts; also gleich".**

Die Zeit des Mauerfalls verbringt sie im Babyjahr und kehrt im März 1990 wieder in die LPG zurück. In der Zwischenzeit haben sich die Mitarbeiter der LPG zur Gründung einer GmbH entschlossen, um dadurch der drohenden Arbeitslosigkeit zu entgehen. Die Tätigkeit der GmbH ist auf zwei Geschäftsfelder konzentriert: Bestattungs- und Lebensmittelbranche. Sie entscheidet sich für die Lebensmittelbranche und entschließt sich zur Mitarbeit in dem Lebensmittelmarkt, der in ehemaligen Lagerhallen der LPG untergebracht ist.

Um sich Fachkenntnisse anzueignen, sucht sie einen Lebensmitteleinzelhändler in Westberlin auf und bittet ihn, ihr ein zweiwöchiges Praktikum zu ermöglichen. Über die Erfahrungen in dem Praktikum berichtet sie wie folgt:

**"Ich habe da großes Glück gehabt. Der Inhaber hat sich wirklich viel Mühe gegeben. Er wollte, daß ich in den zwei Wochen eine Menge lerne, und das war dann auch so. Das**

**Praktikum war für mich die Grundlage, und die Gespräche, die ich von Zeit zu Zeit mit ihm geführt habe, das war das Wesentliche; so habe ich mir das angeeignet".**

Nach ihrem Praktikum übernimmt sie mit einem ehemaligen Mitarbeiter die Geschäftsführung. Über die Gründungsphase äußert sie sich wie folgt:

**"Ich habe in den ersten 3 Monaten fast jeden Tag bis 12.00 Uhr nachts gearbeitet und damals 15 kg abgenommen. Meine Tochter hat mich kaum zusehen bekommen. Ich hatte meine Kenntnisse zu diesem Zeitpunkt nur über mein Praktikum erworben, und die Mitarbeiter kamen ja alle von der LPG und hatten vom Lebensmitteleinzelhandel alle eine Ahnung".**

In den ersten Monaten treten Konflikte mit dem Schwiegervater auf, die später dazu führen, daß sie sich entschließt, einen eigenen Laden zu eröffnen:

**"Das war oft nicht ganz einfach, weil die ganze Familie mitgearbeitet hat, und mein Schwiegervater war ja dort ehemals LPG-Vorsitzender. Aber er konnte mir nicht viel, fachlich war ich ihm ja überlegen".**

Die Entscheidung zur Selbständigkeit trifft sie im März 1993 gemeinsam mit ihrem Ehemann. Um Kenntnisse und Erfahrung aus Ausbildung und Studium anwenden zu können, ziehen sie zunächst die Eröffnung eines Blumengeschäftes in Betracht. Frau H. äußert sich hierzu wie folgt:

**Irgendwann ging es nicht mehr; also mußten wir uns entscheiden. Wir haben uns zuerst überlegt, ob wir einen Blumenladen aufmachen; wir kommen ja beide vom Gartenbau. Wir haben uns dann aber doch für ein Lebensmittelgeschäft entschieden".**

Die zwischenzeitlich entstandenen freundschaftlichen Kontakte und der hieraus resultierende fachliche Rat einer Fachberaterin ihres ehemaligen Verbundbetriebes und der Geschäftsinhaber des Einzelhandelsgeschäftes aus Berlin, bei dem sie ihr Praktikum absolviert hat, tragen zur Entscheidungsfindung bei. Hierüber Frau H.

**"Ich habe meine Fachberaterin angerufen. Sie hat uns zu Hause besucht, und dann haben wir uns die Karte angeguckt. Die Entfernung war entscheidend. Kurz darauf**

**sind uns dann zwei Läden angeboten worden. Der eine Laden war eine Bruchbuche, aber es war viel Laufkundschaft da, der andere Laden sah gut aus, aber es war eine schlechte Gegend. Und dann bin ich wieder zu dem Einzelhändler, bei dem ich das Praktikum gemacht habe, nach Berlin gefahren, und wir haben bei ihm zu Hause bis in die Nacht gegessen und gerechnet, und dann stand fest: eigentlich müßte er sich den Laden ansehen. Und das hat er auch gemacht. Als er den Laden gesehen hat, hat er uns zur Übernahme geraten".**

Im Mai 1993 trifft sie - gemeinsam mit ihrem Mann - die Entscheidung für den Kauf des Lebensmittelgeschäftes, dessen baulicher Zustand desolat ist. Zu diesem Zeitpunkt plant sie bereits den Umbau und informiert sich über Kreditmöglichkeiten. Über ihre Erfahrungen hierzu äußert sie sich wie folgt:

**"Ich habe zunächst Kostenvoranschläge von allen möglichen Baufirmen eingeholt, da kamen dann etwa DM 300.000,00 zusammen. Und dann habe ich mich um die Finanzierung gekümmert. Ich war bei allen möglichen Stellen, bei der IHK, der Investitionsbank, dem Wirtschaftsministerium. Ich bin auch nach Berlin gefahren und habe mir dort Informationen und Antragsformulare - auch über europäische Programme - geholt. Die hiesigen Behörden waren oft nicht informiert, die kannten nicht einmal die Antragsformulare; so habe ich dann unsere Beratungsstellen informiert".**

Nachdem es ihr gelungen ist, aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen die Finanzierung des Umbaus sicherzustellen, beginnt sie Mitte Oktober mit dem Umbau. Die durch den Umbau bedingten Umsatzeinbußen versucht sie über die Beantragung von Kurzarbeitergeld auszugleichen. Frau H. äußert sich hierzu:

**"Der Laden war auch während der Umbauphase geöffnet. Umgebaut wurde meistens nachts, da war mein Mann da, tagsüber war ich wieder da. Der Umsatz ging natürlich zurück. Wie sollte ich denn die Leute bezahlen, wenn der Umsatz nicht da ist? Also habe ich mich überall erkundigt, was man da machen kann, und so bin ich auf das Kurzarbeitergeld gekommen. Die Beantragung und alles, was dazu gehört, das habe ich dann gemacht. Da mußte ich mich auch erst einmal einarbeiten".**

Aussagen zu ihrem Führungsverhalten lassen sich aus der nachfolgenden

Äußerung entnehmen:

**"Mich hat nicht interessiert, wie das vorher gemacht wurde. Ich habe mir gesagt, ich sehe mir das erstmal 14 Tage an, und dann sage ich, wie ich mir das vorstelle".**

In diesem Zusammenhang äußert sie Ihre Verwunderung über die mangelnde Beherrschung der Kassentätigkeit:

**"Eigentlich erwarte ich, daß eine Verkäuferin die Kasse bedienen kann wie eine Schreibmaschine. Ich bin etwas enttäuscht, daß die Verkäuferinnen an der Kasse ihre Preise nicht kennen".**

In diesem Zusammenhang kritisiert sie auch die geringe Eigeninitiative und mangelnde Entschlußfreudigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und nennt folgende Gründe hierfür:

**"Der Laden gehörte ja, bis ich ihn übernommen habe, noch dem Konsum. Da war das so, daß die Leiterin die Bestellung noch selbst gemacht hat. Da hatten die Verkäuferinnen nicht viel mitzureden. Ich habe den Frauen jeweils einen Warenbereich zugeordnet, und alles, was mit diesem Bereich zusammenhängt, das machen sie selbst, z. B. Bestellung, Warenpflege. Ich erwarte auch, daß die Verkäuferinnen auf Kunden eingehen und die Kundenwünsche in der Sortimentsdisposition berücksichtigen".**

Neben der Übertragung eigenverantwortlicher Aufgabenbereiche mißt sie der regelmäßigen Information ihrer Mitarbeiter einen hohen Stellenwert bei. Frau H. führt hierzu aus:

**"Es ist mir wichtig, daß die Frauen auch Bescheid wissen. Ich hab` keine Geheimnisse. Die Frauen kennen die Einkaufspreise, und da kommt es dann schon vor, daß eine kommt und sagt, der Verkaufspreis ist ja billiger als der Einkaufspreis. Ich spreche mit den Frauen 14tägig alle wichtigen Fragen in einer Mitarbeiterbesprechung durch".**

Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß Frau H. auch den erworbenen Erfahrungen im Elternhaus einen wesentlichen Einfluß auf den Umgang mit ihren Mitarbeitern zuschreibt:

**"Ich gehe davon aus, daß die Art und Weise, wie ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, ganz entscheidend für mein Geschäft ist. Ich versuche auf meine Leute einzugehen und sie ernstzunehmen, und das zahlt sich dann auch aus".**

Mit der Wiedereröffnung Anfang Dezember zum Weihnachtsgeschäft treten Probleme im Zusammenhang mit der Warendisposition auf. Frau H. führt Ursachen hierfür auf die in der DDR erworbene Erfahrung mit der Mangelwirtschaft zurück. Frau H. schildert die Probleme wie folgt:

**"Nun stand ja das Weihnachtsgeschäft vor der Tür. Und wir waren ja zu DDR Zeiten gewohnt, daß wir schon im Oktober anfangen, unser Weihnachtswaren zu horten. Und das war wahrscheinlich der Grund, weshalb die Weihnachtsdispositionen meiner Fachverkäuferinnen viel zu hoch ausfielen. Das war das Jahr darauf schon ganz anders, weil sie wußten, daß es genügend Ware gibt".**

Mit der folgenden Äußerung schildert sie ihr Verständnis für das Verhalten ihrer Mitarbeiter im Zusammenhang mit dem neuen Warenangebot wie folgt:

**"Es fehlte ja an allen Ecken und Enden. Heute haben wir in unserem Geschäft über 2.000 Waren; früher gab es 4 Nudelsorten, heute gibt es 20. Mit diesem großen Angebot zurechtzukommen war am Anfang nicht so leicht. Ich kann mich erinnern, als ich mit meinem Mann das erste Mal im KADEWE war; da hatten wir ganz schön zu kämpfen".**

### **8.1 Interpretation**

***'Mich hat nicht interessiert, wie das vorher gemacht wurde... '***

*'Mich hat nicht interessiert, wie das vorher gemacht wurde. Ich habe mir gesagt, ich sehe mir das erstmal 14 Tage an, und dann sage ich, wie ich mir das vorstelle'. Diese Äußerung trifft Frau H. nach dem Kauf ihres Einzelhandelsgeschäftes im Jahr 1993. Sie ist zu diesem Zeitpunkt 26 Jahre alt und hat ein Studium als Gartenbauingenieurin abgeschlossen. Ihre Aussage läßt Selbstbewußtsein und Selbstsicherheit vermuten. Wir nehmen an, daß sie mit den neuen Anforderungen ihres Aufgabengebietes vertraut ist und eigene Vorstellungen hierzu entwickelt hat. Wir wenden uns im folgenden dem Erwerb dieser Vorstellungen zu und gehen dann der Frage nach, wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat und wodurch dieses Lernen behindert*

oder gefördert wurde.

Im März 1990 kehrt Frau H. - nach einem einjährigen Mutterschaftsurlaub - an ihren Arbeitsplatz in einer LPG zurück. Die Mitarbeiter der LPG haben inzwischen eine GmbH gegründet, um der drohenden Arbeitslosigkeit zu entgehen. Die Tätigkeit der GmbH ist auf zwei Branchen konzentriert: Bestattungs- und Lebensmittelbranche. Sie entschließt sich zur Mitarbeit in dem Lebensmittelmarkt, der in ehemaligen Lagerhallen der LPG untergebracht ist. Nun unternimmt sie enorme Anstrengungen. Sie sucht sich einen erfahrenen Lebensmitteleinzelhändler in Berlin und bittet ihn um einen Praktikumsplatz. Die hierbei gewonnenen Erfahrungen und die sich aus dem Praktikum entwickelnden freundschaftlichen Kontakte bilden die Grundlage für den Lernprozeß in der neuen Situation. Sie übernimmt nach dem Praktikum gemeinsam mit einem ehemaligen Mitarbeiter der LPG die Geschäftsführung, der jedoch nach einem Jahr wegen eigener Existenzgründung ausscheidet. In dem Lebensmittelmarkt sind zu diesem Zeitpunkt 32 ehemalige LPG-Mitarbeiter beschäftigt. Die hohen Anforderungen, die sich aus der eigenen Qualifizierung, der Qualifizierung der Mitarbeiter, der zunehmenden Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation durch das Entstehen der großen Einkaufszentren ergibt, bringen sie an die Grenzen ihrer individuellen Belastbarkeit. In dieser Zeit treten zunehmend Konflikte mit ihrem Schwiegervater auf, der als ehemaliger Leiter der LPG mit der neuen Situation nur schwer zurechtkommt und diese führen dazu, daß sie sich entschließt, sich selbständig zu machen.

Die neuen Anforderungen, Auswahl und Umbau des eigenen Objektes, Erschließen unterschiedlicher Finanzierungsquellen, Qualifizierung ihrer Mitarbeiter, die immer auch Auseinandersetzung mit der erworbenen Handelsmentalität einschließt, stellen hohe Anforderungen an Stabilität und Reflexionsvermögen.

Aus der Biographie von Frau H. läßt sich entnehmen, daß das Lernen in der neuen Situation ein *'Lernen durch Berater'* war. Wir zeichnen dies im folgenden nach. Als sie die Entscheidung für die Selbständigkeit im Lebensmitteleinzelhandel getroffen hat, holt sie sich Rat bei einer Fachberaterin, zu der sie aus ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin eine freundschaftliche Beziehung unterhält, und bezieht auch den Einzelhändler, bei dem sie ihr Praktikum absolviert hat, wieder in ihren Entscheidungsprozeß ein. Es gelingt ihr zunehmend, mit den neuen

Anforderungen zurechtzukommen. Es ist zu vermuten, daß Stabilität, Ausdauer, Selbstlernkompetenz, kommunikative Kompetenz, hohes Reflexionsvermögen und die Fähigkeit, sich neuen Lerninhalten und Erfahrungen öffnen zu können, dazu beitragen, daß es ihr gelingt, mit den neuen Anforderungen zurechtzukommen. Dies läßt sich auch am Umgang mit ihren Mitarbeitern nachvollziehen.

Sie konkretisiert ihre Vorstellungen über die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bezieht diese zunehmend in betriebliche Abläufe ein und ist in der Lage, mit Konfliktsituationen gelassen umgehen zu können.

Wir vermuten, daß positive Erfahrungen in Elternhaus, Schule, Ausbildung, Studium und gesellschaftlichen Organisationen Lernerfahrungen das Lernen in der neuen Situation ermöglichen und geprägt haben. Wir wenden uns deshalb diesen Erfahrungen zu.

Frau H. beschreibt ihre Erfahrungen im Elternhaus als positiv, wie der folgenden Äußerung zu entnehmen ist: *'Ich habe mich zu Hause sehr wohl gefühlt. Meine Eltern haben sich beide für mich Zeit genommen. Natürlich gab es auch Situationen, wo wir unterschiedlicher Meinungen waren. Und ich habe auch nicht alles gut geheißten, was meine Eltern parteipolitisch vertreten haben. Aber wir haben darüber gesprochen, und meine Eltern haben sich mit meiner Meinung auseinandergesetzt. Das hat mir gefallen'*. Sie geht davon aus, daß sich in der DDR ihre Schul- und Berufswünsche erfüllen lassen. Ihre Lernerfahrungen sind davon bestimmt, daß Lernen zwar mit Anstrengungen verbunden sind und daß Ausdauer erforderlich ist, um gesetzte Ziele zu erreichen, daß Lernen ihr aber zugleich Freude bereitet. Daß die Mitgliedschaft in der Pionierorganisation und im Jugendverband zur Herausbildung von Reflexionsfähigkeit beigetragen haben kann, läßt folgende Äußerung vermuten: *'Natürlich war das nicht alles immer einfach. Sicher hatte ich eine Menge offener Fragen und auch unterschiedlicher Standpunkte. Manchmal konnte ich mich durchsetzen, häufig aber nicht. Ich habe mich in meiner Pioniergruppe wohlfühlt, und das wollte ich mir bewahren'. (...) 'Wenn ich heute zurückschaue, dann habe ich mir in dieser Zeit sowohl Positives als auch Negatives erworben. Ich habe gelernt, mich intensiv mit politischen Fragestellungen zu beschäftigen und meinen Standpunkt in der Diskussion zu vertreten und dabei auch auf andere einzugehen. Ich habe zugleich aber auch Offenheit eingeübt, weil der 'richtige Standpunkt' ja eigentlich schon feststand und ich*

*immer wieder darauf zurückkommen mußte, wenn ich meine politische Funktion und damit meinen Freundeskreis nicht aufgeben wollte'.*

## Dritter Teil

### Ergebnisse und Schlußfolgerungen

#### 1. Darstellung der Interpretationsergebnisse

Wir wollten mit der Arbeit herausfinden, inwieweit Erfahrungen die Bewältigung der neuen Situation behindert oder gefördert haben und wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat. Wir gliedern die Darstellung der Interpretationsergebnisse in drei Teile. Wir gehen zunächst auf den Beitrag der Weiterbildungsangebote ein, beschreiben dann die Lernformen, die den Lernprozeß in der neuen Situation bestimmt haben, und wenden uns im Anschluß daran den Nachwirkungen von Erfahrungen und zugrundeliegenden Handlungsmustern zu.

#### 8.2 *Der Beitrag der Weiterbildungsangebote*

Wir gehen davon aus, daß die Bereitschaft, sich in Weiterbildungsseminaren mit neuen Lerninhalten auseinanderzusetzen, voraussetzt, daß die Teilnehmer in den Lerninhalten ihre Situation wiedererkennen und erworbene Erfahrungen zu wesentlichen Elementen des Lernprozesses gemacht werden. Aus den Gesprächsverläufen wird deutlich, daß Weiterbildung weder in der Lage war, die Komplexität der neuen Situation zu erfassen, noch über geeignete Vermittlungsformen verfügte, um die Teilnehmererfahrungen angemessen berücksichtigen zu können. Mit der folgenden Äußerung von Herrn B. wird dieser Sachverhalt deutlich beschrieben: *‘Ich habe am Anfang mehrere Seminare besucht. Ich mußte aber schnell feststellen, daß 90 % der Seminare mir keine Hilfe für meine betrieblichen Probleme geben konnten; zum Teil, weil die Dozenten sich mit unseren Erfahrungen nicht beschäftigen wollten und auch deshalb, weil sie die neue Situation nicht gekannt haben`.*

Wir wenden uns zunächst der Beschreibung der unterschiedlichen Situationen von Existenzgründern in den alten und neuen Bundesländern zu, weil wir davon ausgehen, daß erst vor dem Hintergrund der Unterschiede die Komplexität der neuen Situation nachvollzogen werden kann, und gehen dann auf die erworbenen Lernerfahrungen ein.

Die Entscheidung für eine Existenzgründung im Einzelhandel in den alten Bundesländern erfolgt häufig nach einer Berufsausbildung, mehreren Jahren Praxis und der Teilnahme an

Weiterbildungsveranstaltungen. Wenn die Entscheidung getroffen ist, ist im Vorfeld in aller Regel die finanzielle Situation geklärt, eine Rentabilitätsrechnung erstellt und diese mit Fachleuten diskutiert worden. Der Existenzgründer kennt das zu erwartende Kaufpotential im Wohnumfeld und kann das Kaufverhalten seiner Kunden einschätzen. Er hat sein Warensortiment danach ausgerichtet und seine Marketingmaßnahmen daran orientiert. Er hat sich im Vorfeld über das Entstehen weiterer Objekte informiert. Seine Mitarbeiter sind mit der Situation im Handel vertraut und auf ihre Aufgabe vorbereitet. In der Regel hat er nahestehende Personen aus Freundes- und Familienkreis bereits im Vorfeld in den Entscheidungsprozeß eingebunden, so daß er in der Anfangsphase mit ihrer Unterstützung rechnen kann. Das Beratungsnetz ist gut strukturiert und ausgebaut, die Berater sind mit allen auftretenden Problemen vertraut.

Die Situation stellte sich in den neuen Bundesländern vollkommen anders dar. Die Entscheidung für die Existenzgründung erfolgte bei allen Gesprächspartnern als einzige Alternative zur Arbeitslosigkeit. Eine langfristige Vorbereitung auf die neue Situation war nicht möglich. Der Personenkreis mußte sich das Wissen innerhalb von wenigen Wochen aneignen und zeitgleich die Mitarbeiter qualifizieren und anleiten. Auch der Personenkreis, der über berufliche Erfahrungen im Handel verfügte, konnte nur teilweise auf diese zurückgreifen. Hinzu kommt die finanzielle Situation, die für alle Existenzgründer ein großes Problem darstellte, weil sie weder über ausreichende finanzielle Mittel, noch über Sicherheiten verfügten. Eine Vielzahl weiterer Probleme, die in den alten Bundesländern nicht auftreten oder nicht mehr auftreten, belastete die Situation zusätzlich: mangelnde Infrastruktur, schlechter Zustand der Gebäude, hohe Mieten und nicht geklärte Eigentumsfragen.

Wir wenden uns im folgenden den in der DDR erworbenen Lernerfahrungen zu. Die Bereitschaft, sich für neue Lerninhalte öffnen zu können, wird davon bestimmt, welche Lernerfahrungen erworben wurden. Mit dem folgenden Exkurs **'Zur Situation des Erwachsenenlernens in der DDR'** möchten wir zunächst einen Überblick über Lernwege, Lernformen und Rahmenbedingungen beruflicher Weiterbildung in der DDR geben und uns im Anschluß daran mit den Lernerfahrungen der Teilnehmer nach der Wende auseinandersetzen.

**Exkurs:** *'Zur Situation des Erwachsenenlernens in der DDR'*

**„Lernen, vorrangig als berufliche Weiterbildung, war fester Bestandteil**

des Erwachsenenlebens“ (Gieseke 1994, S. 331). In den 800 Betriebsakademien und den 500 Berufsschulen waren 1979 3.200 hauptberufliche und 62.000 nebenberufliche Lehrkräfte tätig“ (Presseamt des Ministerrates des DDR 1979, S. 5) . „Jährlich nahm jeder 4. Arbeitnehmer an einem Qualifizierungslehrgang teil. 1978 belegten 1,3 Mill. Arbeitnehmer berufliche Weiterbildungskurse: Bezogen auf die Berufstätigen, nahmen im Bereich der Industrieministerien von 100 Hochschulkadern 48, von 100 Fachschulkadern 49, von 100 Meistern 55 an Weiterbildungsmaßnahmen teil“(Siebert 1990, S. 31).

Lipsmeier weist darauf hin, daß das Bildungssystem der DDR einen wesentlichen Beitrag zur Herausbildung von Fachkompetenz und Schlüsselqualifikationen geleistet hat: „Es ist keineswegs so, wie häufig in der West-Literatur anzutreffen, daß die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in DDR-Weiterbildungsdidaktik und -methodik keine Rolle gespielt hätte. Zwar eingebettet in sozialistische Denk- und Handlungsstrukturen, doch gleichwohl nicht nur als Chiffre, sondern auch konkret in didaktisch-methodischen Handlungsanweisungen erkennbar waren Ziele wie Förderung von Selbständigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kooperation sowie die Verbindung von Theorie und Praxis keinesfalls marginale pädagogische Ausschmückungen, sondern Aus- und Weiterbildungsrealität, wenn auch in stark dozentenorientierten Vermittlungsformen“ (Lipsmeier 1995, S. 47).

Horst Siebert betont die Durchgängigkeit des Bildungssystems und die Vielfalt der Weiterbildungsmöglichkeiten: „Das Weiterbildungssystem für Erwachsene war m. E. in Europa einmalig. Für jedes Qualifizierungsniveau vom Ungelernten bis zum Hochschulkader und für jeden Wirtschaftszweig wurden Rahmen-Curricula entwickelt, die die Vergleichbarkeit der Anforderungen sicherstellten und gleichzeitig eine flexible Anpassung an die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse ermöglichen sollen. Die Rahmenpläne wurden von den Ministerien genehmigt, so daß eine staatliche Anerkennung der Prüfungen garantiert war. Kleinbetriebe am Ort unterhielten gemeinsame Bildungseinrichtungen. Für „überbetriebliche“ Berufe führten auch die örtlichen Volkshochschulen solche Qualifizierungsmaßnahmen durch. Die Weiterbildung der Hoch- und Fachschulkader wird meist als kombiniertes Fern- und Direktstudium organisiert, wobei die Betriebsakademien mit benachbarten Hochschulen kooperierten“ (Siebert 1990, S. 18).

Nebenberufliche Qualifizierung eröffnete eine Vielzahl von Bildungsabschlüssen. Längere Qualifizierungsphasen, für die die Berufstätigen zum Teil von ihrer Arbeit freigestellt wurden, waren die Regel, so daß der Wechsel von Lern- und Arbeitsphasen möglich war. Dies war im Arbeitsgesetzbuch wie folgt geregelt: „Für die Qualifizierung tragen Betrieb

und Werk­tätige gemeinsam Verantwortung, die einem gemeinsamen Interesse entspringt. Das Arbeitsgesetzbuch verpflichtet die Betriebe, die Werk­tätigen im erforderlichen Maße einzubeziehen. Werk­tätige sollen für die geplante Qualifizierung gewonnen und entsprechend der erworbenen Qualifikation (§ 147) eingesetzt werden. Ziel und Bedingungen der Aus- und Weiterbildung sowie die Unterstützung der Werk­tätigen durch den Betrieb (§154 und 150, Abs. 2) sind zu vereinbaren. Der Qualifizierungsvertrag gibt dem Werk­tätigen größere Rechtssicherheit“ (Presseamt des Ministerrates der DDR 1979, S. 7).

„Es ist also prinzipiell möglich, sich neben und während der Berufstätigkeit vom Ungelernten bis zum Ingenieur zu qualifizieren, wobei aber unter Umständen die erforderlichen Schulabschlüsse in der Volkshochschule erworben werden müssen. Bei großem Arbeitskräftebedarf wurde dieser Qualifizierungsweg sogar gegenüber der „normalen“ Lehrlingsausbildung bevorzugt, so daß zeitweise mehr Berufstätige die Facharbeiterprüfung im Rahmen der Erwachsenenbildung als Lehrlinge in der Berufsausbildung absolvierten. Vor allem die Frauen wurden aufgefordert, sich auf diesem Weg zu qualifizieren“ (Siebert 1990, S. 19).

Aus allen Gesprächsverläufen wird deutlich, daß *‘Erwachsenenlernen’* einen hohen Stellenwert in der Biographie des Personenkreises eingenommen hat. Die Teilnehmer haben häufig enorme Lernanstrengungen auf sich genommen, um sich für neue berufliche Aufgaben durch Teilnahme an berufsbegleitenden Qualifizierungslehrgängen, an Maßnahmen innerbetrieblicher Weiterbildung oder an Fernlehrgängen zu qualifizieren. Die Teilnehmer berichten von positiven Lernerfahrungen, die sie in Schule, Ausbildung und Studium durch Lehrkräfte und Ausbilder erworben und die ihr Lernverhalten maßgeblich geprägt haben. Rechtliche Rahmenbedingungen und entsprechende Einrichtungen wie Krippe, Kindergarten und Hort haben dieses Lernen unterstützt und zu einem gesellschaftlichen Lernklima beigetragen, in dem Erwachsenenlernen selbstverständlich wurde.

Die Gesprächsergebnisse zeigen, daß negative Lernerfahrungen nach der Wende zu einem deutlichen Rückgang der Weiterbildungsmotivation geführt und teilweise zur Abkehr von Weiterbildung beigetragen haben. Existenzgründer im Einzelhandel haben sich das Fachwissen überwiegend innerhalb weniger Wochen nach dem *‘trial and error-Prinzip’* angeeignet. Einige sind in dieser Situation an die Grenzen ihrer individuellen Belastbarkeit geraten, weil der Lernprozeß für sie zum *‘Überlebenskampf’* wurde, wie sich an der Biographie von Frau H.

deutlich nachvollziehen läßt, oder haben sich, wie die Biographie von Herrn E. zeigt, stark verschuldet und sich resigniert und enttäuscht zurückgezogen. Wieder andere waren in der Lage, mit den Anforderungen der Situation zurechtzukommen, und fühlen sich in der neuen Situation wohl. Sie nennen als Gründe hierfür unter anderem auch den Austausch mit westlichen Gesprächspartnern, die ihren Gründungsprozeß mit großem Interesse und persönlichem Engagement begleitet haben und mit denen sie auch heute - weit über den Gründungsprozeß hinaus - freundschaftliche Kontakte pflegen.

### 8.3 *Drei Lernformen bestimmen den Lernprozeß*

Aus den Biographien wird deutlich, daß das Lernen in der neuen Situation ein *selbstgesteuertes Lernen* durch *'Lernen aus der Arbeit'* ist. Der Personenkreis hat sich die neuen Lerninhalte aus der Arbeit selbst erschlossen. Er hat dabei unterschiedliche Lernformen gewählt, die wir als *'Lernen auf eigene Faust'* (Lernform I), *'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen'* (Lernform II) und *'Lernen durch Berater'* (Lernform III) bezeichnen. Während bei der ersten Lernform die Eigenaktivität des Lerners im Vordergrund steht, der jeweils in einer konkreten Situation nach Lösungen sucht, findet Lernen durch Berater in einem überwiegend kommunikativen Prozeß statt. Das Sichöffnenkönnen und Eingestehen eines Lernproblems auf der einen Seite und das behutsame Eingehen auf dieses Lernproblem auf der anderen Seite sowie die gemeinsame Erarbeitung einer Lösung bilden die Grundlage des Lernprozesses. Im Gegensatz hierzu zeichnet sich *'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen'* dadurch aus, daß in der neuen Situation erworbenes berufliches Handlungswissen den Umgang mit den neuen Anforderungen maßgeblich bestimmt. Bei allen Lernformen läßt sich nachvollziehen, daß Erfahrungen, Verhaltensweisen und zugrundeliegende Handlungsmuster die je spezifische Lernform geprägt haben. Wir wenden uns im folgenden der Beschreibung der Lernformen zu und gehen dann auf die Erfahrungsfelder ein, in denen wir die Herausbildung der Lernerfahrungen vermuten, die Grundlage und Voraussetzung der je spezifischen Lernform sind. Im Anschluß daran zeigen wir Grenzen und Ansätze zur Unterstützung und Ausweitung der je spezifischen Lernform auf.

#### 8.3.1 *'Lernen auf eigene Faust'* (Lernform I)

An den Biographien von Herrn D. und Herrn F. läßt sich nachvollziehen, daß das Lernen in der neuen Situation ein *'Lernen auf eigene Faust'* war. Als sie sich für die Existenzgründung entscheiden, besitzen beide weder Branchen- noch Führungserfahrung, sie verfügen jedoch über personale Kompetenzen wie Offenheit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Selbstlernkompetenz und sind deshalb in der Lage, mit den neuen Anforderungen zurechtzukommen und sich das notwendige Wissen überwiegend selbst zu erschließen.

Sowohl Herr D. als auch Herr F. hatten sich bereits zu DDR-Zeiten Auslandserfahrungen erworben. Für Herrn D. war dies als Seemann, für Herrn F. als Leistungssportler einer DDR-Nationalmannschaft möglich. Sie waren beide in ihren jeweiligen Berufsfeldern offen für neue Erfahrungen und haben so bereits in dieser Zeit immer wieder *'auf eigene Faust gelernt'*. Herr F. beispielsweise dadurch, daß er versuchte – auch wenn dies nicht erlaubt war – mit Sportlern aus den Nachbarländern in das Gespräch zu kommen, um Erfahrungen auszutauschen, und Herr D., dadurch, daß er sich im Ausland immer wieder darum bemühte - abseits der offiziellen Betreuung – mehr über die Lebensbedingungen der Menschen und deren Probleme zu erfahren. In der folgenden Äußerung bringt Herr D. die Bedeutung, die er seinen Auslandserfahrungen für sein Aufgabengebiet im Handel beimißt, zum Ausdruck:

„Vom Handel hatte ich ja zunächst keine Ahnung. Aber ich kann die Erfahrungen aus meinem Beruf einbringen. Ich habe als Seemann sehr viel gesehen, mich hat immer sehr interessiert, wie andere Menschen leben, welche Probleme sie haben und wie sie damit umgehen, und das, was ich damals kennengelernt habe, das bringe ich heute in mein Geschäft ein“.

Aus beiden Biographien lassen sich Erfahrungen mit widersprüchlichen und konfliktreichen Situationen nachvollziehen. Am Beispiel von Herrn F. sind das die Widersprüche, mit denen er sich als Leistungssportler auseinandersetzen muß und die sich daraus ergeben, daß für ihn die Inanspruchnahme von Privilegen nur dann möglich ist, wenn er sich parteikonform verhält. Dies kann an dem Beispiel *'Politschulung für Leistungssportler'* nachvollzogen werden. Obgleich Herr F., mit der folgenden Äußerung zum Ausdruck bringt, daß er Politschulungen als notwendiges Übel ansieht, mit dem er umzugehen weiß,

„Politschulung, das gehörte eben auch dazu. Für uns waren ja die westlichen Mannschaften nicht nur Wettkampfgegner, sondern auch Klassengegner. Vor Wettkämpfen wurde uns das nochmals regelmäßig gesagt. Außerdem gab es Gespräche über allgemeine Themen wie z. B.

Abrüstung. Es war schon klar, was da gesagt werden mußte. Einer mußte eben immer ran und vor der versammelten Mannschaft seine Meinung dazu sagen. Ich mußte eben die Ideologie haben, die die Partei wollte.“

läßt sich aus der folgenden Äußerung nachvollziehen, daß ihm dies nicht immer gelungen ist:

„Es ist schon vorgekommen, daß ich von einem Wettkampf nach Hause geschickt worden bin, weil ich meine Meinung gesagt habe. Klar wollte ich dabei sein, also habe ich mir beim nächsten Mal überlegt, was ich sage. Man hat seine Persönlichkeit trotzdem entwickelt.“

Wir vermuten in der Erfahrung mit widersprüchlichen Situationen die Herausbildung einer reflexiven Kompetenz, die zu einem differenzierteren Umgang mit eigenen Interessen geführt hat. Dies läßt sich auch am Umgang mit der neuen Situation nachvollziehen und wird an der folgenden Äußerung deutlich:

„Daß ich mir damals genau überlegt habe, was ist jetzt gut für mich und was nicht, das hat mir doch auch später geholfen. Ich bin nicht einfach in Situationen reingeschlittert und hab' mich auch nicht über's Ohr hauen lassen. Auch bei meiner Verbundfirma bin ich nicht als Bittsteller aufgetreten“.

Auch Herr D. ist in der DDR widersprüchlichen und konfliktreichen Situationen ausgesetzt. Er ist über viele Jahre überzeugter Parteigenosse und fühlt sich in der DDR wohl. Das führt er darauf zurück, daß er berufliche und persönliche Interessen verbinden kann und davon überzeugt ist, daß die DDR der „bessere Teil“ Deutschlands ist.

Diese Situation verändert sich grundlegend, als ihm die Ausübung seines Berufes wegen angeblicher Westkontakte seiner Partnerin verwehrt wird. Er erlebt in dieser Konfliktsituation erstmals den Widerspruch zwischen Parteipolitik und gesellschaftlicher Realität. Die entstandene Situation führt zu einem tiefen Bruch in seinem Leben. Er tritt aus der Partei aus, verliert Freunde, Bekannte und Arbeitskollegen und ist fortlaufend Repressionen ausgesetzt, seine Frau läßt sich von ihm scheiden. Erst durch eine neue Partnerschaft gewinnt er wieder *'Boden unter seinen Füßen'*. In dieser Zeit beantragt er die Konzession für einen Lebensmittelladen. Sein Antrag wird jedoch 2 ½ Jahre nicht bearbeitet. Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß Herr D. versucht, auf die Situation einzuwirken, allerdings die Erfahrung machen muß, daß sein Bemühen um eine neue berufliche Perspektive von den Verwaltungsorganen verhindert wird:

„Ich hab versucht, mich als privater Einzelhändler selbständig zu machen. Aber da

war nichts zu machen. Ich hab' immer wieder nachgehakt, mein Antrag wurde nicht bearbeitet. Das war nur die Fortsetzung von dem, was ich vorher erlebt habe. Die Konzession hab' ich bekommen, als die Mauer fiel“.

Mit der Wende verändert sich die Situation grundlegend. Er trifft bereits im November 89 die Entscheidung, sich selbständig zu machen, und entwickelt ein enormes Maß an Energie und Engagement. Wir vermuten, daß kommunikative und kooperative Kompetenz, Ausdauer und phantasievoller Umgang mit neuen Anforderungen maßgeblich zum unternehmerischen Erfolg beigetragen haben. Dies läßt sich beispielhaft an folgenden Aussagen von Herrn D. nachvollziehen:

„Es war ja nicht alles schlecht bei uns, und einiges davon will ich bewahren. Das ist z. B. der Umgang mit meinen Mitarbeitern. Jeder muß wissen, daß er dazu gehört und daß es auf ihn ankommt. Ich bespreche mit ihnen regelmäßig die Umsatzergebnisse und die Veränderung des Warensortiments. ... Ich habe meinen Mitarbeitern gesagt, daß ich von ihnen jede Woche eine neue Idee erwarte. Natürlich geht das nicht immer. Aber schon das Bemühen zählt, und so entsteht auch in unserem Geschäft ein gutes Klima. Die Mitarbeiter bemühen sich um die Kunden, auch deshalb, weil sie ihre Wünsche kennenlernen und sie als neue Idee einbringen wollen. Vielleicht hat auch das etwas mit meinen Erfahrungen in der Neuererbewegung zu tun. .... Es gab bei uns ja früher die Patenschaften. Das ist mir wieder eingefallen. Also haben wir ein Fest organisiert und die Kinder hinter die Kulissen sehen lassen. Die Mitarbeiter haben mitgezogen, den Kindern hat es gut gefallen, und die Bilder, die sie dann gemalt haben; die schmücken zur Zeit unseren Verkaufsraum, und wir haben die Kinder als Kunden gewonnen“.

Die folgende Äußerung legt die Vermutung nahe, daß auch die Konflikterfahrung den Umgang mit der neuen Situation wesentlich geprägt hat:

„Ich bin sicher, daß mir nach der Wende vieles leichter gefallen ist als meinen Landsleuten. Ich habe mir nicht mehr alles gefallen lassen und mich nicht kleiner gemacht, als ich bin, und damit bin ich meistens gut gefahren. Ich bin sicher, daß ich einiges aus dem Ärger in der DDR gelernt habe. (...) Ich konnte ja nicht einfach alles hinschmeißen. Also mußte ich mich zunächst mit der Situation abfinden. Trotzdem habe ich mich 2 ½ Jahre lang immer wieder um die Konzession für einen Laden bemüht. Ich habe gelernt, nicht locker zu lassen.“

Am Beispiel von Herrn F. läßt sich nachvollziehen, daß positive Lernerfahrungen maßgeblich zum *'Lernen auf eigene Faust'* beigetragen haben. Herr F. lebt in der DDR in einer ungewöhnlichen Situation: er ist mit anderen Sportlern in einem Internat untergebracht und fühlt sich dort wohl. Er erhält Unterricht durch einen eigenen Lehrer, der den Unterricht an seinen Wettkampfterminen orientiert und der ihm Freude

am Lernen vermittelt. Er erwirbt die Erfahrung, daß er in der Lage ist, sich das Lernpensum - schneller als im regulären Schulsystem üblich – aneignen kann:

„Es ging alles etwas schneller. Der Stoff, für den die anderen 8 Wochen Zeit gehabt haben, den hab' ich in 2 Wochen gepackt. Ich war eben ein bißchen schneller. Aber da man viel intensiver gearbeitet hat - mit dem Lehrer direkt - kam man schneller voran. Das war ein ganz anderes Arbeiten. Und das Lernen ist mir auch leichtgefallen“.

Aus dem Gesprächsverlauf ist zu entnehmen, daß positive Lernerfahrungen das Lernen in der neuen Situation maßgeblich bestimmt haben. Es ist anzunehmen, daß auch Erfahrungen aus dem Leistungssport Ursache dafür sind, daß er sich selbst an erfolgreichen Einzelhändlern orientiert.

„Ich habe ja immer gerne gelernt, und das, was ich jetzt gebraucht habe, das hab' ich auch nachlesen können. ... Ich hab' mir auch andere Läden angeguckt und überlegt, was ich da für mich übernehmen kann“.

Darüber hinaus legt die folgende Äußerung die Vermutung nahe, daß im Leistungssport erworbene Verhaltensweisen wie Hartnäckigkeit, konkurrierendes und kooperatives Verhalten, sowie ein hohes Leistungsvermögen erheblich zum unternehmerischen Erfolg beigetragen haben.

„Das hat einem letztlich viel gebracht, daß man gelernt hat, nicht aufzugeben und auch, daß man sich anderen unterordnen mußte. Zugleich war aber im Team ein scharfes Konkurrenzdenken. Wir waren ja im Lehrgang 15 Mann, und 12 konnten immer nur zu Wettkämpfen fahren, und auch da durften nur sechs spielen, und sechs mußten draußen sitzen. Auch der Trainer hat dieses Konkurrenzverhalten geschürt“.

### 8.3.2 *'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen'* (Lernform II)

An den Biographien von Herrn B. und Herrn C. kann nachvollzogen werden, daß beide mit den neuen Anforderungen zurechtgekommen sind und der Wissenserwerb in der neuen Situation ein *'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen'* war. Langjährige berufliche Erfahrungen in der Mitarbeiterführung und in der betrieblichen Organisations- und Leitungsarbeit und personale Kompetenzen wie Ausdauer, Stabilität und phantasievolles Umgehen mit neuen Situationen und im Studium erworbene Selbstlernkompetenz sind Ursachen hierfür.

Wir zeichnen zunächst die Lernform nach, wenden uns im Anschluß daran den Erfahrungsfeldern zu, in denen wir die Herausbildung der erworbenen Kompetenzen vermuten, und zeigen Grenzen und Ansätze für die Ausdifferenzierung dieser Lernform auf.

Für beide Personen ist die Existenzgründung im Lebensmitteleinzelhandel die Alternative zur Arbeitslosigkeit. Herr C. übernimmt die ehemals von ihm geleitete Kaufhalle mit den Mitarbeitern, mit denen er auch vorher zusammengearbeitet hatte. Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß es Herrn C. gelingt, die Mitarbeiter zu selbstverantwortlichem Handeln zu motivieren. Dies setzt die Fähigkeit voraus, eigene Interessen zu erkennen, zu formulieren und diese selbstbewußt in die neue Aufgabenstellung einbringen zu können. Erst auf dieser Grundlage läßt sich Mitarbeiterführung als kontinuierlicher Prozeß gestalten, der sowohl Anerkennung von Erfahrungen als auch die Forderung nach Leistung und Eigeninitiative als wesentliche Elemente beinhaltet. Daß Herrn C. dies erfolgreich gelungen ist, läßt sich sowohl aus den Gesprächsergebnissen mit dem Verbundunternehmen als auch aus den Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter nach der Wende nachvollziehen. Herr B. äußert sich hierzu wie folgt:

„Daß ich mit meinen Leuten die Wende erlebt habe, das war für uns alle gut. Für mich, weil ich wußte, was ich von jedem erwarten kann, für meine Leute, weil sie wußten, daß sie sich auf mich verlassen konnten“.

Wir entnehmen dieser Äußerung, daß es Herrn C. auch in der DDR gelungen war, eine Arbeitsatmosphäre herzustellen, die von gegenseitiger Achtung getragen war, und ordnen diesem Sachverhalt deshalb einen hohen Stellenwert zu, weil die Auswirkungen der Mangelwirtschaft voraussetzten, daß das Schaffen eines guten Arbeitsklimas nur möglich war, wenn sich Führungskräfte sowohl aktiv als auch ausgleichend verhielten, was nur durch reflexives und einfühlsames Verhalten möglich war und eine hohe Frustrationsgrenze voraussetzte. Dieser Sachverhalt kommt in der folgenden Äußerung von Herrn C. zum Ausdruck:

„Wir hatten ja ständig Probleme mit der Warenlieferung. Entweder wir bekamen zuwenig Ware oder die falsche Ware. Gestimmt hat selten etwas. Da gab es dann Ärger mit den Kunden (...) Und mit den Auszubildenden war es genauso: das, was sie gelernt haben, das stimmte doch mit der Wirklichkeit nicht überein.(...)Wenn man unsere Zeitungen aufgeschlagen hat, dann sind wir ja von einem Höhepunkt zum nächsten geeilt. Manchmal hatte ich die Nase voll. Ich hab' versucht, in den

Bezirksdirektorensitzungen darüber zu reden, wie es im Betrieb wirklich aussieht. Aber dafür hat sich keiner interessiert, und irgendwann fragt man sich dann, was bringt das (...)"

Herr B. trifft die Entscheidung für die Selbständigkeit auf der Grundlage einer fundierten Analyse, wählt sich die Verbundfirma und den Personenkreis selbst aus, mit dem er seine Entscheidung umsetzen will. Herr B. hat sich die beruflichen Erfahrungen als Leiter eines großen Schuhproduktionsbetriebes erworben. Daß Herr B. den beruflichen Erfahrungen einen hohen Stellenwert bei der Bewältigung der neuen Situation beimißt, läßt sich der folgenden Äußerung entnehmen:

„Die Führungstätigkeit ist für mich kein Problem. Ich habe ja vorher sehr viel Erfahrung gesammelt. Mein Betrieb hatte zuletzt 4.500 Mitarbeiter. Es war in der DDR viel schwieriger, Mitarbeiter zu motivieren. Es gab keine Leistungsanreize, oft war der Entscheidungsspielraum sehr gering, oder die Umsetzung guter Ideen scheiterte an der Mangelwirtschaft; darunter hat dann auch das Interesse der Mitarbeiter gelitten.“

Daß er in der DDR mit einer Reihe zusätzlicher Schwierigkeiten umgehen mußte, die es für ihn heute nicht mehr gibt, schildert er in der folgenden Äußerung:

„Es war ja so: ab einer bestimmten Führungsebene - das begann schon ab der Meisterebene - wurden die Stellen mit Parteimitgliedern besetzt. Ich sage nicht, daß das immer falsch war, aber es hat mir das Arbeiten schwergemacht. Ich hätte manche Entscheidung gerne anders getroffen'.(...) 'Natürlich habe ich mich bemüht, mit den Entscheidungen, die die Kaderleitung beschlossen hat, auch klarzukommen. Aber wenn Sie es dann mit jemandem zu tun haben, der von der Sache nichts versteht und Einfluß nehmen will, dann kann das schon zum Problem werden. Das ist mir mehrere Male so ergangen, und das hat mir dann das Leben schon zusätzlich erschwert“.

Die folgende Äußerung legt den Schluß nahe, daß Herr B. sich durch die Auswirkungen der Mangelwirtschaft Erfahrungen und Verhaltensweisen erworben hat, die zur Bewältigung der neuen Situation erheblich beigetragen haben:

„Ich war eigentlich ständig damit beschäftigt, Material oder Ersatzteile zu beschaffen. Das war nicht immer leicht. Ich habe mir in dieser Zeit sehr viel einfallen lassen müssen, um die Auflagen trotzdem zu erfüllen. Wir waren ja immer gezwungen, die Qualitätsvorgaben zu erfüllen. Ich muß sagen, daß wir das auch zu 95 % geschafft haben und daß ich darauf sehr stolz war. Heute kommt mir das zugute. (...) Wir haben uns eigentlich oft gegenseitig geholfen. Da fehlte dem einen mal das. Man hat versucht, das alles irgendwie auszugleichen. (...) Wenn ich von vornherein weiß, ich kann zwar entwickeln - bei uns war das dann so, daß man 50

Modelle auf dem Tisch hatte und in diesem Gremium von Personen aus der Entwicklung, der Technologie und Produktion dann entschieden werden mußte, was denn tatsächlich möglich war - dann sind 6 bis 8 Modelle übriggeblieben; dies war eigentlich das Hauptthema'. (...) 'Hinzu kommt, daß unsere Maschinen dann zeitweise wegen Materialmangel stillstanden, das hat die Situation zusätzlich verschärft“.

### 8.3.3 *'Lernen durch Berater'* (Lernform III)

Aus den Gesprächsverläufen mit Frau A., Frau G. und Frau H. kann nachvollzogen werden, daß das Lernen in der neuen Situation ein *'Lernen durch Berater'* war. Zwar treffen die Gesprächspartnerinnen die Entscheidung für die Selbständigkeit aus unterschiedlichen Ausgangssituationen, und auch der Zeitpunkt, an dem sie sich an einen Berater oder eine Beraterin wenden, ist unterschiedlich, es gelingt jedoch allen, mit den Anforderungen der neuen Situation zurechtzukommen und sich das notwendige Wissen – wenn auch in unterschiedlichen zeitlichen Abläufen - anzueignen. Voraussetzung hierfür ist, daß sie in der Lage sind, ihre Probleme und Fragen offen darzulegen, sich mit der Meinung des Beraters oder der Beraterin auseinanderzusetzen, sich aktiv in den Problemlösungsprozeß einzubringen und die neuen Erkenntnisse auf veränderte Situationen zu übertragen. Offenheit, Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit und reflexive Kompetenz sind hierfür die Grundlage. Wir beschreiben zunächst, wie *'Lernen durch Berater'* stattgefunden hat, zeichnen im Anschluß daran die individuellen Entwicklungsverläufe nach, in denen wir die Herausbildung von Offenheit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und reflexive Kompetenz vermuten, und zeigen Ansätze zur Ausweitung dieser Lernform auf.

Die Gesprächspartnerinnen entscheiden sich für die Selbständigkeit im Lebensmitteleinzelhandel aus unterschiedlichen Ausgangssituationen. Frau A. hat eine Ausbildung als Wirtschaftskauffrau abgeschlossen und nimmt an einem Fernlehrgang zur Ökonom-Pädagogin teil, Frau G. hat eine Ausbildung als Fachverkäuferin, Frau H. hat nach einer Ausbildung als Gärtnerin ein Studium als Gartenbauingenieurin abgeschlossen. Alle Gesprächspartnerinnen entscheiden sich für die Existenzgründung, weil sie zu diesem Zeitpunkt arbeitslos sind und keine andere Perspektive haben.

Der Zeitpunkt für das Hinzuziehen eines Beraters oder einer Beraterin wird von den Gesprächspartnerinnen unterschiedlich gewählt. Während

Frau A. und Frau H. bereits in der Anfangsphase einer Problemsituation einen Berater oder eine Beraterin hinzuziehen, entscheidet sich Frau G. erst zu einem späteren Zeitpunkt, die Hilfe eines Beraters in Anspruch zu nehmen. Wir zeichnen zunächst die Lernverläufe von Frau A. und Frau H. nach und wenden uns im Anschluß daran Frau G. zu.

Mit dem Eintritt der Arbeitslosigkeit beginnt für Frau A. die Suche nach einer neuen Perspektive. Sie entscheidet sich für die Selbständigkeit im Lebensmitteleinzelhandel und informiert sich über Möglichkeiten zur Existenzgründung. Sie nimmt an Informationsveranstaltungen teil, besucht Messen, führt Gespräche mit Einzelhändlern und Verbundfirmen. Von der Industrie- und Handelskammer erhält sie zwar eine Aufstellung von Adressen interessierter Einzelhändler, die dazu bereit sind, in den neuen Bundesländern als Pate zur Verfügung zu stehen. Die Entscheidung für einen Paten trifft sie jedoch nicht aufgrund dieser Liste, sondern spontan nach einem Gespräch mit einem Einzelhändler, dessen Geschäft sie aufsucht.

Er berät sie bei der Entscheidung des Kaufobjektes, der Erstellung der ersten Ertragsrechnung, hilft bei der Ladenausstattung und steht ihr während des Gründungsprozesses beratend zur Seite. Daß die Anerkennung erworbener Erfahrungen zur Grundlage des *'Lernens durch Berater'* wird und stark emotional besetzt ist, läßt sich an der folgenden Äußerung von Frau A. nachvollziehen:

„Ich war stolz darauf, daß das, was ich errechnet habe, fast auf den Pfennig genau mit dem übereingestimmt hat, was der Einzelhändler errechnet hat. Das hab' ich mir zum großen Teil in meiner Ausbildung angeeignet“.

Es entsteht ein freundschaftliches Verhältnis, das ihr zunehmend Selbstsicherheit gibt, die sich im kompetenten Umgang mit betrieblichen Problemen äußert. Offenheit auf beiden Seiten und die Fähigkeit, Erfahrungsdifferenzen anerkennen zu können, sind Grundlage des Beratungsprozesses, der von gegenseitiger Achtung und vertrauensvollem Umgang geprägt ist.

An der Ausgangssituation von Frau H. läßt sich nachvollziehen, daß das Lernen in der neuen Situation ein *'Lernen durch Berater'* war. Frau H. wählt hierzu den Weg über ein Praktikum. Entscheidend für das Lernen sind die Erfahrungen im Praktikum und das Vertrauensverhältnis, das sie zu dem Geschäftsinhaber entwickelt. Wir entnehmen dies den folgenden Äußerungen von Frau H.:

„Ich habe da großes Glück gehabt. Der Inhaber hat sich wirklich viel Mühe gegeben. Er wollte, daß ich in den zwei Wochen eine Menge lerne, und das war dann auch so. Das Praktikum war für mich die Grundlage und die Gespräche, die ich von Zeit zu Zeit mit ihm geführt habe, das war das Wesentliche; so habe ich mir das angeeignet“.

In der Folgezeit bindet sie sowohl den Geschäftsinhaber als auch eine Fachberaterin, die sie in ihrem Aufgabengebiet als Geschäftsführerin kennengelernt hat, in wichtige betriebliche Entscheidungsprozesse ein, wie sich dies beispielsweise an der Entscheidungsfindung für das Kaufobjekt ihres Marktes nachvollziehen läßt

„Ich habe meine Fachberaterin angerufen. Sie hat uns zu Hause besucht und dann haben wir uns die Karte angeguckt. Die Entfernung war entscheidend. Kurz darauf sind uns dann zwei Läden angeboten worden. Der eine Laden war eine Bruchbude, aber es war viel Laufkundschaft da, der andere Laden sah gut aus, aber es war eine schlechte Gegend. Und dann bin ich wieder zu dem Einzelhändler, bei dem ich das Praktikum gemacht habe, nach Berlin gefahren, und wir haben bei ihm zu Hause bis in die Nacht gesessen und gerechnet, und dann stand fest: eigentlich müßte er sich den Laden ansehen. Und das hat er auch gemacht. Als er den Laden gesehen hat, hat er uns zur Übernahme geraten“.

Für Frau G. stellt sich die Situation vollkommen anders dar. Auch sie wird nach der Wende arbeitslos und entscheidet sich dafür, gemeinsam mit ihrem Mann einen Fischstand vor einer Kaufhalle aufzustellen. Zur gleichen Zeit, als sie feststellen muß, daß mit dem Ertrag des Verkaufsstandes die Existenzgrundlage der Familie nicht ausreichend gesichert ist, unterbreitet ihr ein westdeutsches Unternehmen den Vorschlag, die Kaufhalle zu kaufen, und bietet ihr den für den Kauf erforderlichen Kaufpreis als Firmenkredit an. Sie verfügt zu diesem Zeitpunkt nicht über ausreichend betriebliche Fach- und Führungskompetenz, und kann erst nachhinein sie das Ausmaß der getroffenen Entscheidung ermessen.

„Ich wußte ja gar nicht, was da auf mich zukommt. Aber mit dem Fischhandel, das ging nicht mehr. Und weil wir auch nicht wußten, was wir sonst machen sollten. Und wir haben ja beide kein Geld. Da hat uns die Firma einen Kredit von 1.3 Mio. für den Kauf angeboten, und dann haben wir zugesagt. (...) Heute weiß ich, daß jemand, der einen Markt übernimmt, in der Lage sein muß, eine Rentabilitätsrechnung zu machen, damit er sich ein Urteil bilden kann über das, was ihm da angeboten wird. Und daß er sein Umfeld abklappern muß oder sich in der Gemeinde erkundigt, was da geplant ist. Aber wir waren alle gutgläubig, ich hab' doch nicht geglaubt, daß mich jemand über den Tisch zieht“.

In dieser Situation stellen sich eine Vielzahl von Problemen ein, mit

denen sie zurechtkommen muß und die ihr in der Anfangssituation nicht bewußt waren. Hierzu gehören beispielsweise die Folgen, die sich aus der Übernahme der 30 Verkaufskräfte ergeben:

„Die Firma hat mir ja die 30 Leute auf's Auge gedrückt. Das hab' ich erst jetzt verstanden, daß damit ja hohe Abstandszahlungen verbunden sind. Die kann ich ja in 20 Jahren nicht reinarbeiten, was ich da an Abstandszahlungen hätte leisten müssen. Jetzt wußte ich wirklich nicht mehr weiter“.

Aus ihrer Biographie läßt sich nachvollziehen, daß sie sich in einer widersprüchlichen Situation befindet. Sie erkennt ihre Defizite, kann aber keine adäquaten Handlungs- und Problemlösungsstrategien entwickeln. Es entstehen paradoxe Situationen, in der sich ihre Handlungsunfähigkeit zusehends verstärkt und die sie als existentielle Bedrohung erlebt:

„Am Anfang wußte ich gar nicht, wie ich das machen sollte. Ich hab' oft die Kaufhallenleiterin gefragt, wenn ich nicht mehr weiter gewußt habe. Und irgendwann hat sie zu mir gesagt: "Sie sind jetzt die Chefin, Sie müssen wissen, wie es geht". ...Die Mitarbeiter konnten am Anfang mit mir machen, was sie wollten; sie konnten mir alles erzählen. Ich konnte mich nicht durchsetzen. ... Das waren ja alles gute Leute mit sehr viel Wissen und sehr viel Können. Und man kann ja nicht alles selber machen, aber man muß wissen, was man selber will. Man muß seine Wünsche und Vorstellungen kennen, damit man sie ihnen sagen kann“.

Zeitgleich treten Probleme in der Partnerschaft auf, die von Frau G. als zusätzliche Belastung verarbeitet werden müssen. In dieser Situation trifft sie auf einen ehemaligen Einzelhändler, der als Unternehmensberater in Ostdeutschland tätig ist und dazu beiträgt, daß sie mit den neuen Anforderungen zurechtkommt. Sie entwickelt zu ihm ein vertrauensvolles, offenes Verhältnis, das Grundlage für den Lernprozeß wird. Sie gewinnt zunehmend an Selbstbewußtsein und ist in der Lage, ihre neuen Aufgaben kompetent und selbstsicher ausführen zu können. Aus der folgenden Äußerung von Frau G. läßt sich dieser Prozeß nachvollziehen:

„Ich hab' in der ersten Zeit hier sehr viel geheult. 'Heulen nützt nichts, ich sollte lieber lernen', hat Herr M. dann zu mir gesagt. Er hat mir eigentlich die Grundkenntnisse beigebracht: Kalkulation, Handelsspanne. Die Buchhalterin hat er dann auch entlassen und gesagt, 'das können Sie auch!'. Das war ein 4-Wochen-Crash-Kurs. Aber ich hab' gewußt, wenn ich nicht weiter weiß, kann ich ihn anrufen, und das war wichtig. Er hat mir viel Selbstvertrauen gegeben“.

Wir entnehmen der folgenden Äußerung, daß der Berater in der Lage ist,

ihr das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wiederzugeben, indem er ihr zwar beim Einstieg in die Lernproblematik hilft, ihr aber zugleich vermittelt, daß sie in der Lage ist, mit den neuen Lernanforderungen selbst zurechtzukommen, und er ihr darüber hinaus die Möglichkeit bietet, daß sie ihn jederzeit erreichen kann:

„Ich hab' ihm gesagt, von Technik will ich nichts wissen. Er hat mir dann erklärt, daß ich das brauche, damit ich meine Zahlen kenne und weiß, wie ich mich verhalten muß. Am Sonntag um 10.00 Uhr ist er gekommen, und um 14.00 Uhr ist er gegangen und hat gesagt: 'wenn Sie Fragen haben, rufen Sie mich an'. Inzwischen kann ich gut damit umgehen“.

Aus der folgenden Äußerung entnehmen wir, daß sich das wieder gewonnene Selbstvertrauen nicht auf den Lernprozeß beschränkt bleibt, sondern auch ihr Verhalten im Umgang mit der Verbundfirma und ihren Eltern beeinflusst:

„Wenn ich mal nicht zufrieden war, dann hat er mir gesagt, wer ich überhaupt für die Genossenschaft bin. Wenn es mich nicht gäbe, dann gäbe es die da oben auch nicht. Ich erarbeite deren Gehalt. Und von da an hab' ich dann auch in der Zentrale erstmal meinen Mund aufgemacht, wenn mir was nicht gepaßt hat' (...) 'Daß ich den Laden übernommen habe, das haben meine Eltern nicht verstanden. Sie haben sich das auch anmerken lassen. Deshalb konnte ich ja auch nicht zu ihnen gehen, wenn ich nicht weiter wußte. Heute komme ich damit klar“.

Aus dem Gesprächsverlauf läßt sich nachvollziehen, daß das offene, vertrauensvolle Gespräch Grundlage des *'Lernens durch Berater'* war. Wir vermuten, im Elternhaus und in der Gesellschaft erworbene Erfahrungen wie Geborgenheit, positive Lernerfahrungen, die Erfahrungen, sich berufliche und persönliche Interessen erfüllen und ohne Zukunftsangst und Konkurrenzdruck leben zu können, Grundlage für die Herausbildung von Offenheit, Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit und reflexive Kompetenz sind.

#### 8.4 *Bewältigung der neuen Situation wird durch Erfahrungen behindert und gefördert*

Aus den Gesprächsergebnissen lassen sich deutliche Unterschiede im Umgang mit der neuen Situation erkennen. So kann beispielsweise nachvollzogen werden, daß Erfahrungen und zugrundeliegende Handlungsmuster sowohl zur *Verfestigung erworbener Erfahrungen*, zur *Ausweitung von Erfahrungen* und damit zur Ausweitung von Erfahrungs- und Handlungswissen, aber auch zum *Erwerb neuer Erfahrungen* geführt haben und daß zugleich das gleiche Handlungsmuster sowohl zur Verfestigung erworbener Erfahrungen als auch zum Erwerb neuer Erfahrungen geführt hat.

Abgesehen davon, daß die Bewältigung der neuen Situation für Existenzgründer im Einzelhandel von vielen Faktoren abhängig ist, die zum Teil nicht von ihnen beeinflußt werden konnten, legen unsere Gesprächsergebnisse die Vermutung nahe, daß die Bewältigung der neuen Situation durch Erfahrungen und zugrundeliegende Handlungsmuster deutlich behindert und gefördert wurden. Wir sind uns bewußt, daß sich dieser Zusammenhang nur bedingt herstellen läßt und daß sich das einem Verhalten zugrundeliegende Handlungsmuster nicht eindeutig und ohne weiteres Erfahrungen zuordnen läßt. Wir haben trotzdem den Versuch unternommen, diesem Zusammenhang nachzugehen, und stellen im folgenden die aus den Gesprächsergebnissen entnommenen unterschiedlichen Handlungsmuster dar und beschreiben im Anschluß daran die Auswirkungen.

Am Umgang mit Konfliktsituationen lassen sich deutliche Unterschiede erkennen, die auch in der neuen Situation nachwirken. Dies läßt sich z. B. an den Biographien von Herrn E. und Herrn D. und Frau A. nachvollziehen.

Erstes Handlungsmuster: *„Konfliktsituationen – als Quelle von Leid erfahren müssen“*

Aus den biographischen Verläufen von Herrn E. und Herrn D. läßt sich nachvollziehen, daß beide Gesprächspartner in der DDR mit konfliktreichen und widersprüchlichen Situationen umgehen müssen und daß beide diese Situation unterschiedlich verarbeiten. Dies kommt auch

im Umgang mit der neuen Situation zum Ausdruck.

- Herr E. muß als Jugendlicher und später als Erwachsener leidvolle Erfahrungen machen und stellt dabei fest, daß er nicht in der Lage ist, seine Interessen durchzusetzen und sich in Situationen, die er als ungerecht erlebt, angemessen zur Wehr zu setzen. Er 'erleidet' die jeweiligen Situationen und erlebt sich als Opfer. Dieses Muster setzt sich auch in der neuen Situation fort und führt zu der Einstellung, daß sich zwar die gesellschaftliche Situation verändert hat, aber seine persönliche Situation die gleiche geblieben ist. Erworbene Erfahrungen in der neuen Situation sind dann wieder leidvolle Erfahrungen; es kommt zur Verfestigung erworbener Erfahrungen.
- 
- An der Biographie von Herrn D. läßt sich nachvollziehen, daß er in der Lage ist, mit leidvollen Erfahrungen konstruktiv umgehen zu können. Auch Herr D. muß in der DDR konfliktreiche Situationen durchleben. Er versucht sich in der jeweiligen Situation zur Wehr zu setzen, muß jedoch feststellen, daß ihm eine Veränderung seiner Situation nicht gelingt. Nach der Wende ändert sich die Situation für ihn grundlegend. Er entscheidet sich für die Selbständigkeit und geht den neuen Aufgaben mit großem Engagement, Ausdauer und reflexiver Kompetenz nach. Er wird hierfür als innovativer ostdeutscher Unternehmer ausgezeichnet.

Zweites Handlungsmuster: *'Mit Konfliktsituationen konstruktiv umgehen können'*

- Dieses Handlungsmuster läßt sich am biographischen Verlauf von Frau A. nachvollziehen. Sie geht in der DDR couragiert und konstruktiv mit auftretenden Konfliktsituationen um, sie nimmt ihre Interessen wahr und dafür auch Nachteile in Kauf. Auch in der neuen gesellschaftlichen Situation verhält sie sich couragiert und setzt ihre Interessen durch. Es gelingt ihr, mit der neuen Situation erfolgreich umzugehen. Erworbene personale Kompetenzen tragen erheblich dazu bei.

Drittes Handlungsmuster: *'Das DDR-Bürgersein zu leben 'gelernt' zu haben'*

- An den Biographien von Herrn B., Herrn C., Herrn F. und Frau H. läßt sich nachvollziehen, daß dieser Personenkreis in der Lage war, mit widersprüchlichen Situationen, die sich sowohl im beruflichen als auch gesellschaftlichen und individuellen Bereich ergaben, konstruktiv umgehen zu können. Der Personenkreis hat gelernt, mit den Bedingungen in der DDR zurechtzukommen. Er hat seine beruflichen und persönlichen Interessen im 'Blick behalten' und die Erfahrung erworben, daß er seine Interessen – auch unter den gegebenen Bedingungen – weitestgehend erfüllen kann. Das *DDR-Bürgersein* 'gelernt' zu haben wird so zur Grundlage für Wohlbefinden und wachsendes Selbstbewußtsein und ist Ursache dafür, daß der Personenkreis auch unter den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen in der Lage ist, interessenorientiert und unternehmerisch erfolgreich zu handeln. Ursache hierfür ist die im Umgang mit widersprüchlichen Situationen in der DDR erworbene reflexive Kompetenz.

#### 8.4.1 Bewältigung der neuen Situation wird durch Verfestigung erworbener Erfahrungen behindert

Die Aussagen von Herrn E. und sein Verhalten legen die Vermutung nahe, daß erworbene Erfahrungen und zugrundeliegende Handlungsmuster den Umgang mit der neuen Situation behindert und zur *Verfestigung erworbener Erfahrungen* geführt haben. Wir sind der Meinung, daß wir aus seinen Aussagen und dem Umgang mit der neuen Situation das erste Handlungsmuster „*Konfliktsituationen – als Quelle von Leid erfahren müssen*“ erkennen können und erklären dies wie folgt.

Herr E. war in der DDR einer Reihe konfliktreicher Situationen ausgesetzt. Dies betraf sowohl die Situation als seine Eltern in den Westen zogen und er als 18jähriger ständig Bespitzelungen und Verhören ausgesetzt war, als auch die Situation, in der Herr E. als Ergebnis einer ideologischen Auseinandersetzung vom Marktleiter zum Gaststättenleiter degradiert wurde. Daß er diese Situationen als Konfliktsituationen erlebte, gegen die er sich nicht zur Wehr setzen konnte, läßt sich aus seinen Äußerungen nachvollziehen.

Der Umgang mit der neuen Situation legt die Vermutung nahe, daß erworbene leidvolle Erfahrungen und zugrundeliegende Handlungsmuster auch in der neuen Situation nachwirken. Aus dem Gesprächsverlauf wird deutlich, daß sich Herr E. zwar zunächst für die

neue Situation öffnet, aber sein Verhalten zugleich von großer Resignation und Enttäuschung geprägt ist und er nicht in der Lage ist, an erworbene berufliche Erfahrungen und Fachwissen anzuknüpfen.

Herr E. bringt weder eigene Vorstellungen in die neue Situation ein, noch wehrt er sich gegen die an ihn gestellten Anforderungen, die ihn zum *'Ausführenden'* westdeutscher betrieblicher Unternehmenspolitik machen. Es ist anzunehmen, daß Herr E. das ihm zugrundeliegende Handlungsmuster auch auf seine Mitarbeiter überträgt und dadurch Orientierungslosigkeit, Verunsicherung und weitere Konfliktsituationen auslöst. Er entschließt sich darüber hinaus zu einem Zeitpunkt zum Kauf des Marktes, an dem er bereits absehen kann, daß sich die betriebliche Situation weiterhin erheblich verschlechtern wird. Resignation und Ohnmacht bestimmen sein Verhalten und kommen in der folgenden Äußerung, in der er die Entscheidung zur Selbständigkeit begründet, zum Ausdruck: *'Ich hatte doch keine andere Möglichkeit, als den Markt zu kaufen. Ich war damals 54 Jahre alt, was sollte ich sonst machen?'*

Wir vermuten, daß die Zuspitzung der betrieblichen und personellen Probleme Auslöser dafür ist, daß Herr E. keine andere Möglichkeit erkennt, als die Selbständigkeit aufzugeben. Daß sich in dieser Situation alte Erfahrungen bestätigen und es zu einer Verfestigung erworbener Erfahrungen kommt, zeigt sich in seiner folgenden Äußerung: *„Eigentlich hat sich nicht viel geändert. Ich war früher Repressalien ausgesetzt, und das bin ich heute auch noch...“*

Zugleich wird aus dem Gesprächsverlauf deutlich, daß Herr E. in dieser Situation zu einer rückwärtsgerichteten *'Verklärung der Vergangenheit'* neigt. Wir sehen hierin zusätzlich zur Verfestigung erworbener Erfahrungen ein weiteres ernstzunehmendes Problem, weil es das Einbringen erworbener positiver Erfahrungen in den gemeinsamen Lernprozeß und damit eine Ausweitung erworbener Handlungsmuster und den Erwerb neuer Erfahrungen verhindert.

#### 8.4.2 Bewältigung der neuen Situation wird durch *den Erwerb neuer Erfahrungen* möglich

Wir sind der Meinung, daß sich aus den Biographien von Herrn D., Herrn F. und Frau G. nachvollziehen läßt, daß die Bewältigung der neuen Situation darauf zurückzuführen ist, daß sie in der Lage waren, sich neue Erfahrungen anzueignen. Für diesen Personenkreis gilt, daß sie

sich bisher weder Branchen- noch Leitungserfahrungen erworben haben und sich die Erfahrungen durch *'Lernen auf eigene Faust'* und *'Lernen durch Berater'* angeeignet haben.

Wir vermuten, daß die erworbenen Erfahrungen und die zugrundeliegenden Handlungsmuster dieses Lernen ermöglicht haben. Aus der Biographie von Herrn D. entnehmen wir das erste Handlungsmuster *„Konfliktsituationen – als Quelle von Leid erfahren müssen“*. Im Gegensatz zur Biographie von Herrn E. läßt sich an der Biographie von Herrn D. nachvollziehen, daß die Auswirkungen einer in der DDR erlebten Konfliktsituation und das dieser Situation zugrundeliegende Handlungsmuster *'Konfliktsituationen – als Quelle von Leid erfahren müssen'* durch die Wahrnehmung neuer Möglichkeiten nach der Wende dazu führen kann, daß die Anforderungen der neuen Situation – auch ohne Fach- und Führungskompetenz – erfolgreich bewältigt werden können.

Herr D. entscheidet sich für die Selbständigkeit als Einzelhändler, nachdem er die zurückliegenden fünf Jahre in der DDR mit der Begründung, seine Partnerin hätte Westkontakte, seinen Beruf als Seemann aufgeben mußte. Auch sein Antrag für die Konzession eines Lebensmittelgeschäftes wird in dieser Zeit nicht bearbeitet und führt dazu, daß er zunehmend resignativ und hoffnungslos wird. Mit der Wende verändert sich seine Situation grundlegend. Er erhält im November die Konzession für das Einzelhandelsgeschäft und wird noch im gleichen Monat selbständig. Er besucht Weiterbildungsseminare und stellt fest, daß er in den Seminaren keine Antworten für die Lösung seiner konkreten betrieblichen Probleme erhält. In Gesprächen mit westdeutschen Einzelhändlern erfährt er Überheblichkeit und Arroganz, die dazu führen, daß er keine weiteren Gespräche sucht. Herr D. eignet sich das Wissen überwiegend aus der Arbeitssituation durch *'Lernen auf eigene Faust'* an. Daß die Gespräche mit seiner Partnerin, die sich in der DDR als Marktleiterin Fachkompetenz und berufliche Erfahrung erworben hat, hierbei einen hohen Stellenwert einnehmen, kann aus dem Gesprächsverlauf nachvollzogen werden. Herr D. reagiert auf die schwierige wirtschaftliche Situation mit phantasievollen Aktionen, die dazu beitragen, daß er für seine Leistungen als *'innovativer ostdeutscher Unternehmer'* ausgezeichnet wird.

Den Biographien von Herr F. und Frau H. entnehmen wir das dritte Handlungsmuster *'Das DDR-Bürgersein zu leben 'gelernt' zu haben'*.

Wir zeichnen dieses Handlungsmusters an den Biographien von Herrn F. und Frau H. nach. Herrn F. gelingt es, mit den Widersprüchen, die aus dem Anspruch der Partei und den eigenen Ansprüchen entstehen, umzugehen. Er richtet sein Handeln danach aus und gewinnt zunehmend an Sicherheit, Selbstbewußtsein und Reflexionsvermögen. Daß die erworbenen Erfahrungen und das ihm zugrundeliegende Handlungsmuster auch den Umgang mit der neuen Situation bestimmen, kann an der folgenden Äußerung nachvollzogen werden: *'Daß ich mir damals genau überlegt habe, was ist jetzt gut für mich und was nicht, das hat mir doch auch später geholfen. Ich bin nicht einfach in Situationen reingeschlittert, und hab' mich auch nicht über's Ohr hauen lassen. Auch bei meiner Verbundfirma bin ich nicht als Bittsteller aufgetreten'*.

#### **8.4.3 Bewältigung der neuen Situation führt zur *Ausweitung von Erfahrungen***

Aus den Gesprächsverläufen läßt sich nachvollziehen, daß die Bewältigung der neuen Situation durch *Ausweitung erworbener Erfahrungen* stattgefunden hat. Wir zeichnen dies an den erworbenen Erfahrungen und zugrundeliegenden Handlungsmustern nach.

Wir wenden uns zunächst der Biographie von Frau A. zu. Ihr Handeln ist durch das Handlungsmuster, *'Mit Konfliktsituationen konstruktiv umgehen können'*, geprägt. Sie hat in der DDR eine Reihe von Konfliktsituationen couragiert und mit hoher Aktivität bewältigt. Erworbene Erfahrungen und das zugrundeliegende Handlungsmuster prägen auch den Umgang mit der neuen Situation. Allerdings treten in der neuen Situation zusätzliche Probleme auf. Im Gegensatz zu der in der bisher erworbenen Erfahrung, daß Konfliktsituationen zwar unangenehme Nachwirkungen haben können, wie z. B. die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz oder die Verweigerung ihres Studienwunsches, jedoch nicht existenzbedrohlich werden, erlebt Frau A. nach der Wende, daß ihre Äußerung auf der ersten Betriebsversammlung, *'Der Direktor solle doch erstmal die Vertrauensfrage stellen'*, zum Verlust ihres Arbeitsplatzes und zur beabsichtigten Kündigung ihres Ehemannes führt. In der nun folgenden Zeit ist ihr Verhalten von hoher Aktivität geprägt. Sie informiert sich innerhalb kurzer Zeit über die notwendigen Schritte zur Selbständigkeit und entscheidet sich für die Existenzgründung als Lebensmitteleinzelhändlerin. Noch vor Beginn der Selbständigkeit nimmt sie an Seminaren für Existenzgründer teil und sucht sich

gleichzeitig einen kompetenten Partner, der ihren Gründungsprozeß begleiten soll.

Dem Handeln von Frau G. liegt das Handlungsmuster, *'Das DDR-Bürgersein zu leben 'gelernt' zu haben'*, zugrunde und bestimmt den Umgang mit der neuen Situation. Ihre Erfahrungen sind davon geprägt, daß es ihr in der DDR möglich ist, ihre beruflichen und persönlichen Wünsche zu erfüllen. Sie erlernt einen Beruf, trennt sich von ihrem Mann. Freunde und Familie unterstützen sie. Im Betrieb wird ihre besondere Situation als alleinstehende Mutter entsprechend berücksichtigt. Daß Krippen-, Kindergarten- und Hortplätze zur Unterbringung der Kinder zur Verfügung stehen, ist für sie selbstverständlich. An der Biographie von Frau G. läßt sich nachvollziehen, daß sie zwar, bedingt durch ihre Situation als alleinstehende Mutter mit drei Kindern, eine schwierige Situation zu meistern hatte, daß sie jedoch zugleich davon ausgehen konnte, daß sie hierbei Unterstützung erfährt. Im Umgang mit der neuen Situation läßt sich nachvollziehen, daß die in der DDR erworbene Erfahrung des *'Versorgtwerdens'* im Anfangsstadium in einer geringen Eigenaktivität zum Ausdruck kommt und die Bewältigung der neuen Situation zunächst behindert, daß jedoch erworbene Erfahrungen in einer späteren Phase dazu beitragen, daß sie in der Lage ist, mit der Situation zurechtzukommen und ihre Erfahrungen auszuweiten. Wir möchten dies im folgenden aufzeigen.

Bezeichnend für den Umgang mit der neuen Situation ist, daß nicht ihre Eigenaktivität zur Selbständigkeit führt, sondern ein Angebot eines westdeutschen Verbundunternehmens, das ihr zugleich den notwendigen Kredit als Firmenkredit anbietet. Auch an dem Umgang mit den neuen Lernanforderungen wird deutlich, daß sie sich zunächst abwartend verhält. Sie nimmt in der Anfangsphase weder Seminarangebote wahr, noch versucht sie, sich fehlende Fach- und Führungskenntnisse auf anderem Wege anzueignen. Die Ursachen hierfür können darin liegen, daß sie davon ausgeht, *'rechtzeitig'* Unterstützung von der Verbundfirma zu erhalten. Ihre Äußerung, *'Aber wir waren doch alle gutgläubig. Ich hab' doch nicht geglaubt, daß mich jemand über den Tisch zieht'*, läßt diesen Schluß zu. Als sie feststellt, daß sie von der Verbundfirma allein gelassen wird, wendet sie sich an die ehemalige Kaufhallenleiterin und erhofft sich von ihr Hilfe bei der Bewältigung der betrieblichen Probleme, die sich jedoch deutlich von ihr abgrenzt.

Unterstützung erfährt sie durch einen Einzelhändler, der sich als Berater an sie wendet. Er trägt dazu bei, daß sie lernt, mit den betrieblichen Problemen zurechtzukommen. Sie gewinnt zunehmend an Selbstvertrauen und Selbstsicherheit. Grundlage des Lernprozesses ist ihre Offenheit und kommunikative Kompetenz sowie das Einfühlungsvermögen und die Fachkompetenz des Beraters, der in der Lage ist, ihre Bereitschaft für neue Lerninhalte behutsam zu öffnen. Daß sich die erworbene berufliche Erfahrung auch auf den persönlichen Bereich auswirkt, kann am Umgang mit ihren Eltern, aber auch an der Öffnung für eine neue Beziehung, die sie in dieser Situation eingeht, nachvollzogen werden.

## 8.5 Zusammenfassung

1. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß sich Existenzgründer im Einzelhandel die neuen Anforderungen überwiegend selbst erschließen mußten. Weiterbildung hat diesen Prozeß nicht unterstützt. Es gab weder geeignete Lernkonzepte noch angemessene Vermittlungsformen.
2. Drei Lernformen bestimmen den Lernprozeß: *'Lernen auf eigene Faust'* (Lernform I), *'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen'*, (Lernform II) und *'Lernen durch Berater'* (Lernform III).
3. Hohes Fachwissen, Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit, reflexive Kompetenz, Stabilität und Selbstlernkompetenz sowie Phantasie und Offenheit haben das Lernen in der neuen Situation bestimmt.
4. Im Elternhaus erworbene Stabilität, die Vielfalt der Lernformen und Lernwege, kooperative Arbeitsformen, das Übernehmen von Verantwortung in gesellschaftlichen und politischen Organisationen haben das Lernen in der neuen Situation maßgeblich geprägt.
5. Die Bewältigung der neuen Situation ist jedoch nicht allen Personen gelungen. Dies ist – abgesehen von wirtschaftlichen Faktoren, die zum großen Teil nicht von dem Personenkreis beeinflußt werden konnten - auf Erfahrungen und zugrundeliegende Handlungsmuster zurückzuführen.
6. Drei Handlungsmuster prägen den Umgang mit der neuen Situation: *'Mit Konfliktsituationen konstruktiv umgehen können'* (Handlungsmuster I), *'Konfliktsituationen – als Quelle von Leid erfahren müssen'* (Handlungsmuster II) *'Das DDR-Bürgersein zu leben 'gelernt' zu haben'* (Handlungsmuster III)
7. In der DDR erworbene Erfahrungen haben zu einem spezifischen unternehmerischen Verhalten geführt, das sich durch kooperative und kommunikative Kompetenz auszeichnet und in einem phantasievollen und ideenreichen

Umgang mit den neuen Anforderungen zum Ausdruck kommt.

## 9 Schlußfolgerungen

Existenzgründer im Einzelhandel in den neuen Bundesländern mußten eine Situation bewältigen, die um ein Vielfaches schwieriger war, als dies für Existenzgründer in den alten Bundesländern der Fall ist. Die Ursachen hierfür liegen zum großen Teil in wirtschafts- und strukturpolitischen kommunalen Fehlentscheidungen und konnten von dem Personenkreis nicht beeinflußt werden. Wir haben uns in dieser Arbeit den Personen zugewandt und wollten herausfinden, wie sie diese schwierige Situation bewältigt haben und inwieweit Erfahrungen die Bewältigung der neuen Situation behindert oder gefördert haben und wie das Lernen in der neuen Situation stattgefunden hat.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß sich der überwiegende Teil der Personen die neuen Lerninhalte aus der Arbeit selbst erschlossen hat. Sie haben dabei unterschiedliche Lernformen gewählt, in der Erfahrungen, erworbene Kompetenzen und Verhaltensweisen deutlich zum Ausdruck kommen. Es sind dies hohe Eigenaktivität und Offenheit (*'Lernen auf eigene Faust'*), kommunikative und kooperative Kompetenz (*'Lernen durch Berater'*) und erworbene langjährige berufliche Erfahrung in der Mitarbeiterführung und in der betrieblichen Organisations- und Leitungsarbeit sowie die Fähigkeit, mit ungewohnten Situationen phantasievoll umgehen können (*'Lernen durch Anknüpfen an berufliche Erfahrungen'*).

Aus den Untersuchungsergebnissen läßt sich nachvollziehen, daß der Personenkreis über ein hohes Bildungsniveau verfügt. Er hat an beruflichen und nebenberuflichen Bildungsmaßnahmen, am Direkt- oder Fernstudium teilgenommen und gelernt, sich Lernpotentiale aus der Arbeit selbst zu erschließen. Er hat hierbei unterschiedliche Lernformen kennengelernt wie z. B den Wechsel von Lern- und Arbeitsphasen in der berufsbegleitenden Weiterbildung, die Lernbegleitung durch einen Paten am Arbeitsplatz, das Aneignen neuer Wissensgehalte durch Selbstlernmaterialien und vieles mehr.

Zwar kann aus den Untersuchungsergebnissen nachvollzogen werden, daß sich der Personenkreis das Wissen aus der Arbeit überwiegend *selbst*

*erschlossen* hat. Dies läßt jedoch nicht den Schluß zu, daß individuelle Lernprozesse nicht begleitet und unterstützt werden müßten. Wir sind vielmehr der Meinung, daß sich aus den biographischen Verläufen nachvollziehen läßt, daß die Lern- und Arbeitserfahrungen, die sich die Teilnehmer in institutionellen und betrieblichen Lernprozessen erworben haben, dieses Lernen in der neuen Situation erst ermöglicht hat.

Ergebnis unserer Untersuchung ist aber auch, daß nicht alle Personen in der Lage waren, die neue Situation *durch Lernen aus der Arbeit* zu bewältigen. Leidvolle Erfahrungen, wie z. B. Bespitzelung und Degradierung haben zur Herausbildung von Handlungsmustern geführt, die auch in der neuen Situation nachwirken, in resignativem Verhalten zum Ausdruck kommen und das Lernen in der neuen Situation behindert haben. Wir gehen davon aus, daß es notwendig ist, Räume zu schaffen, in denen die Verarbeitung leidvoller Erfahrungen und der Erwerb neuer Erfahrungen möglich ist und neue Ideen ausgetauscht, diskutiert und umgesetzt werden können. Diese Prozesse vollziehen sich bereits unbewußt. Es geht darum, sie aufzugreifen, bewußt zu machen und dazu beizutragen, daß sie als Chance für individuelle Lernprozesse genutzt werden können.

Untersuchungen gehen davon aus, daß sich die wirtschaftliche Situation kleiner Einzelhandelsunternehmen in den kommenden Jahren in allen europäischen Ländern drastisch verschlechtern und die Anzahl kleiner Einzelhandelsgeschäfte erheblich verringern wird. Wir sind der Meinung, daß dieser Entwicklung durch phantasievolles und kooperatives Handeln gegengesteuert werden kann und fügen an dieser Stelle drei Beispiele an:

1. Beispiel: Durch kooperatives Handeln und Inanspruchnahme europäischer Fördermittel den Einzelhandel im Bezirk stärken

**Gemeinsam mit politischen und kulturellen Akteuren aus dem Berliner Bezirk Neukölln haben Einzelhändler im Jahr 1998 ein Europäisches Modellprojekt durchgeführt und in diesem Rahmen im Austausch mit europäischen Partnern durch Lesungen, historische Schaufenstergestaltung, sowie eine gemeinsame Werbebroschüre auf den Einzelhandel in Neukölln aufmerksam gemacht. Es kann als Erfolg gewertet werden, daß sich zum Projektende Einzelhändler aus Neukölln dazu entschlossen haben, die Projektleiterin aus eigenen Mitteln weiter zu finanzieren, und sich auch das zuständige Wirtschaftsamt bereit erklärt hat, zusätzlich Fördermittel zur Verbesserung der Situation des Neuköllner Einzelhandels zur Verfügung zu stellen.**

2. Beispiel: Neue Organisationsformen gemeinsam entwickeln und umsetzen

**Der Zusammenschluß und das Engagement von Schornsheimer Bürgern, hat zur Wiedereröffnung ihres eigenen 'Tante-Emma-Ladens' geführt und auf diese Weise zugleich einen Ort der Kommunikation für Jung und Alt geschaffen. Vorausgegangen war die Vereinsgründung, sowie eine vier Jahre andauernde Planung- und Entwicklungsarbeit, die als Ergebnis zu einem Zuschuß von 1.6 Mill. DM aus dem Dorferneuerungsprogramm des rheinlandpfälzischen Wirtschaftsministeriums geführt hat. Hinzu kommt, daß auch die Dorfbewohner mit 1.750 ehrenamtliche Arbeitsstunden zur Eröffnung des Ladens beigetragen haben. (vgl. Tagesspiegel v. 28. 07. 99)**

3. Beispiel: Einzelhandel und kulturelle Aktivitäten verbinden

**Den Initiatoren des 'Kaufhauses für Ostprodukte', das in Berlin eröffnet wurde, geht es sowohl darum, spezifische Kundenwünsche durch den Verkauf von Ostprodukten zu befriedigen, als auch darum, durch ein regelmäßiges Kulturprogramm die Verbindung von Einzelhandel und Kultur herzustellen. (vgl. Tagesspiegel v. 28. 7. 99)**

Daß diese Beispiele nicht einzelne Beispiele bleiben, sondern durch den Austausch mit anderen, neue Ansätze und vielfältige Initiativen im Einzelhandel entwickelt werden, setzt eine neue Beratungs- und Lernkultur voraus, die den einzelnen und die Komplexität seiner Situation in den Mittelpunkt rückt, seine Kompetenzen stärkt, Anregungen und Probleme aufgreift, neue Anstöße einbringt, sie zur Diskussion stellt und den Austausch mit anderen organisiert und moderiert.

Diese Entwicklung kann durch Lernberater eingeleitet und begleitet werden, deren Aufgabe darin besteht, Lernbedarfe aufzugreifen und mit den Einzelhändlern in der konkreten Situation nach Lösungen zu suchen. Unabhängigkeit, fachliche und personale Kompetenzen und die Fähigkeit, sich neuen Situationen öffnen und Erfahrungsdifferenzen zur Grundlage des Lernprozesses machen zu können, sowie ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen sind Voraussetzung hierfür.

Auch mit der Initiierung von Netzwerken, in denen die Möglichkeit besteht, Probleme zu diskutieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, kann hier ein neuer Weg beschritten werden, der dazu beitragen kann, der zunehmend schwieriger werdenden Situation im Einzelhandel im Austausch mit anderen - phantasievoll und zuversichtlich begegnen zu können und der zugleich die Chance bietet, die Interessen kleiner Einzelhändler in den wirtschafts- und bildungspolitischen Kontext wirkungsvoll einbringen zu können. Wir entnehmen den Untersuchungsergebnissen, daß der Personenkreis über hierzu

notwendige Kompetenzen, wie Kooperationsfähigkeit und kommunikative Kompetenz verfügt. Auch Ina Merkel bestätigt dies mit ihrer folgenden Aussage:

**„Die in den westlichen Publikationen nach der Wende beschriebene DDR-typische mentale Prägung, als Ergebnis der Mangelerfahrung, wie ‘Gier, Genußsucht und Anspruchsdenken, sowie die weitgehende Homogenisierung und Egalisierung von Lebensstilen und Lebenslagen entspricht nicht der Wirklichkeit. DDR Bürger haben sich ‘zu pfiffigen Jäger und Sammlern, Initiatoren komplizierter Tausch-Netzwerke und als widersetzige und anspruchsvolle Kunden entwickelt“ (Merkel 1996, S. 7).**

## 10 Offene Fragestellungen

Es ist uns nur zu einem geringen Teil gelungen, uns den Erfahrungen der Menschen in den neuen Bundesländern zu nähern und Schlußfolgerungen über die Auswirkungen dieser Erfahrungen zu treffen. Jede von uns getroffene Aussage hat viele neue Fragen aufgeworfen, die Gegenstand weiterer Forschungsarbeit sein könnte. Wir möchten uns auf drei Fragenkomplexe konzentrieren:

1. Worin liegt das *'DDR-Spezifische'*, das die Bewältigung der neuen Situation ermöglicht hat?

Innerhalb von zwei Jahren vollzogen sich in den neuen Bundesländern Strukturveränderungen, die in den alten Bundesländern über 40 Jahre andauerten. Einzelhändler in den neuen Bundesländern mußten sich innerhalb kurzer Zeit auf eine vollkommen neue Situation einlassen. Es blieb ihnen keine Zeit und auch kein Raum, eine eigene Verkaufskultur zu entwickeln und sie in ihrem Unternehmen umzusetzen. Dies betrifft den Lebensmitteleinzelhandel im besonderen, weil hier durch eine hohe Konzentration die Bindung an ein westdeutsches Unternehmen vorgegeben war. Hier könnte eine weitere Forschungsarbeit ansetzen, die den individuellen und kulturellen Erfahrungen nachgeht und sich damit auseinandersetzt, inwieweit Erfahrungsdifferenzen zu einer spezifischen Verkaufskultur in den neuen Bundesländern führen könnte, die möglicherweise auch impulsgebend für den Einzelhandel in den alten Bundesländern sein könnte.

2. Worin liegen die *Ursachen für das Scheitern* in der neuen Situation?

Nicht allen Einzelhändler ist die Bewältigung der neuen Situation gelungen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und lassen sich auf verschiedenen Ebenen nachzeichnen. Auch hier könnte eine Forschungsarbeit ansetzen, die den Ursachen des Scheiterns nachgeht und hieraus Schlußfolgerungen für bildungs- und wirtschaftspolitisches Handeln zieht.

3. Wie können *Lernprozesse im Einzelhandel kontinuierlich und erwachsenengerecht begleitet* werden?

Wir vermuten, daß die Bewältigung der neuen Situation überwiegend darauf zurückzuführen ist, daß die Existenzgründer auf Lern- und Arbeitserfahrungen in institutionellen und betrieblichen

Lernprozessen zurückgegriffen haben. Diese Lernerfahrungen rückblickend aufzuarbeiten und sie in die Diskussion um lebenslanges Lernen einzubringen und in diesem Zusammenhang den Stellenwert institutioneller Unterstützung und die Anforderungen an Institutionen im kontinuierlich begleitenden Lernprozeß zu definieren, könnte ein weiterer Forschungsschwerpunkt sein.

Literaturliste  
Arbeitsgemeinschaft der für das Bau- und Wohnungswesen zuständigen Länderminister: Stellungnahme der Arbeitsgemeinschaft der für das Bau- und Wohnungswesen zuständigen Länderminister (ARGEBAU). In: Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.. (Hrsg.). Wirtschaftsstandort Innenstadt und „Grüne Wiese“ – deutsche und europäische Erfahrungen. Konferenz mit internationaler Beteiligung zur Revitalisierung der Innenstädte v. 5. 10. – 7. 10. 1995. Materialband. Bonn 1995.

Arnold 1985  
Arnold, R.: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. In: Kompetenzprofil Kompetenzentwicklung '97 Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen/ hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin. Münster u. a.: Waxmann, 1997.

Bollow 1968 Bollow 1981 Brähler 1995 Branoner 1993 Brückner 1995  
Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau: Strategiepapier des Bundesbauministeriums zu großflächigen Einzelhandelseinrichtungen in den neuen Ländern vom Mai 1995. In: Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.. (Hrsg.). Wirtschaftsstandort Innenstadt und „Grüne Wiese“ – deutsche und europäische Erfahrungen. Konferenz mit internationaler Beteiligung zur Revitalisierung der Innenstädte v. 5. 10. – 7. 10. 1995. Materialband. Bonn 1995.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.):  
Weiterbildungsinstitutionen, Medien, Lernumwelten. Bonn 1999.

Bunge, R./Spannagel, R.: Standorte im Wettbewerb – Revitalisierung oder Auszehrung der Innenstädte. In: Ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen 47. München 1995.

Bunge, H./Warweitzki, H.: Die wichtigsten Ergebnisse. In: Industrie- und Handelskammer zu Berlin (Hrsg.). Perspektiven des Einzelhandels in der Region Berlin und Brandenburg. Bestand und Planung von Einzelhandelsflächen unter besonderer Berücksichtigung von Großprojekten. Eine Untersuchung im Auftrag der Industrie- und Handelskammer zu Berlin. Berlin 1996.

Deutsche UNESCO-Kommission (Hrsg.): Lernfähigkeit: Unser verborgener Reichtum. UNESCO-Bericht zur Bildung für das 21. Jahrhundert. Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1997.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)/Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik (IFS): Revitalisierung der Innenstädte in Ostdeutschland. Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V., Bonn. (Hrsg.). DSSW-Schriften 19, Bonn 1995.

Dohmen, G.: Das lebenslange Lernen. Leitlinien einer modernen Bildungspolitik / hrsg. vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Bonn 1996.

Engstfeld, Paul.: Standortüberlegungen und Größenvorstellungen für Einzelhandelsgroßvorhaben im gemeinsamen Einzugsbereich von Berlin und Brandenburg. In: Hrsg. Urbanicom: Studientagung der Deutschen Sektion in Potsdam vom 23. Bis 25. Juni 1993.

Erpenbeck, J./Heyse, V.: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Berufliche Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung /hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin. Münster u. a.: Waxmann 1996.

Erpenbeck, J.: Selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen. In: Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. In: Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen / hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin. Münster u. a.: Waxmann 1997.

Erpenbeck1997a Erpenbeck1998 Forschungsstelle1994 Forschungsstelle1996 Friebertshäuser1997 Gassner1970 Geißler1994 Geißler1982 Gensicke, Th.: Sind die Ostdeutschen konservativer als die Westdeutschen? In: Reißig, R./Glaeßner, G.-J. (Hrsg.): Das Ende eines Experiments. Umbruch in der DDR und deutsche Einheit. Berlin 1991.

Gesamtverband des Einzelhandels Land Berlin e. V. (GdE): Jahresbericht für 1995.

Gesamtverband des Einzelhandels Land Berlin e. V. (GdE): Jahresbericht für 1996.

Gieseke1993 Gieseke, W./Siebers, R.: Lerneinheit „Biographie, Erfahrung und Lernen“. In: Brokmann-Nooren, Ch./Grieb, I./Raapke, H. D. (Hrsg.): Handreichungen für die nebenberufliche Qualifizierung (NQ) in der Erwachsenenbildung. Weinheim und Basel 1994.

Gieseke, W./Siebers, R.: Zur Relativität von Methoden in erfahrungsorientierten Lernkontexten. In: Arnold, R. (Hrsg.): Lebendiges Lernen. Hohengehren 1996.

Gieseke, W.: Bildungspolitische Interpretationen und Akzentsetzungen des Slogans vom lebenslangen Lernen. In: Arnold/Gieseke (Hrsg.): Die Weiterbildungslandschaft. Febr. 1999.

Girtler1974 Glaser, H.: Behagen und Unbehagen in der Kulturpolitik. In: Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes. (hrsg.) Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn/Obb. 1992.

Haase-Schur, J.: Qualifizierung zur Unternehmensgründung? Einsichten aus erfolgreichen Gründungsprojekten. In: Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg. (Hrsg.). Unternehmungsgründungen aus der Arbeitslosigkeit. Eine Dokumentation Brandenburger Projekte. 1995.

HandelDDR1990 Hauptverband des Deutschen Einzelhandels: Stellungnahme des HDE zum Strategiepapier „Großflächige Einzelhandelseinrichtungen in den neuen Ländern“ des Bundesministeriums für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau. In: Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.. (Hrsg.). Wirtschaftsstandort Innenstadt und „Grüne Wiese“ – deutsche und europäische Erfahrungen. Konferenz mit internationaler Beteiligung zur Revitalisierung der Innenstädte v. 5. 10. – 7. 10. 1995. Materialband. Bonn 1995.

Hauptverband1997 Hermanns, H.: Narratives Interview. In: Flick, U./v. Kardorff, E., Keupp, H./v. Rosenstiel, L./Wolff. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Psychologie Verlags Union, Weinheim 1995.

Herzog, R.: Ansprache von Bundespräsident Roman Herzog auf der 28. Ordentlichen Hauptversammlung des Deutschen Städtetages am 31. Mai 1995 in Magdeburg. In: Deutsches Seminar für Städtebau und

Wirtschaft im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.. (Hrsg.). Wirtschaftsstandort Innenstadt und „Grüne Wiese“ – deutsche und europäische Erfahrungen. Konferenz mit internationaler Beteiligung zur Revitalisierung der Innenstädte v. 5. 10. – 7. 10. 1995. Materialband. Bonn 1995.

Hoffmann1992 Hoerning1991 Kade, J.: Grundlinien einer subjektivitäts- und erfahrungsorientierten Erwachsenenbildung. In: Geißler, K. H./Kade, J. (Hrsg.). Die Bildung der Gesellschaft – Aussichten beim Übergang in die Bildungsgesellschaft. München-Wien-Baltimore 1982.

Kejcz1979 Kejcz, Y./Monshausen, K. H./Nuissl, E./Patsch, H. U./Schenk, P.: Untersuchungsansatz und Untersuchungsmethoden. Bildungsurlaubs-Versuch- und Entwicklungsprogramm der Bundesregierung. Endbericht Bd. 8. Heidelberg 1980.

Kulturpolitisches Wörterbuch, Berlin 1986.

Lamnek1993 Lipsmeier1995 Marohn1986 Mayring1996 Merkel, I.: Wunderwirtschaft DDR? In: Neue Gesellschaft für Bildende Kunst e. V., Berlin. (Hrsg.). Wunderwirtschaft. DDR-Konsumkultur in den 60er Jahren. Köln, Weimar, Wien 1996.

Merkel, I.: „Wir sind doch nicht die Mecker-Ecke der Nation“. Briefe an das DDR-Fernsehen. In: Institut für Europäische Ethnologie und von der Landesstelle für Berlin-Brandenburgische Volkskunde der Humboldt-Universität zu Berlin. (Hrsg.). Alltag und Kultur, Band 4. Köln, Weimar, Wien 1998.

Meueler1982 Mills1963 Morgenstern1986 Müller, P.: Binnenhandelspolitische Herausforderungen aus der Sicht Leipziger Handelsforschung. In: Ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen 47. München 1995.

Mühlberg, A./Weicht, I.: Kultur in Deutschlands Osten. Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung, Nr. 32, Berlin 1992.

Negt1975 Negt, O.: Marxismus und Arbeiterbildung – Kritische Anmerkungen zu meinen Kritikern. In: Brock, A/Müller, H/Negt, O.(Hrsg.): Arbeiterbildung. Hamburg 1978.

Neues Deutschland: Stalinallee in 200 Tagen – Eine Straße höchster Verkaufskultur. 11. Mai 1952.

- Oertzen, Ch.: Männerwelt Volkswagenwerk. Frauenarbeit und Geschlechterpolitik in der „Käferstadt“. In: Beier, R. (Hrsg.). Aufbau West Aufbau Ost. Die Planstädte Wolfsburg und Eisenhüttenstadt in der Nachkriegszeit. Buch zur Ausstellung des Deutschen Historischen Museums vom 16. Mai bis 12. August 1997. Ostfildern-Ruit 1997.
- Panick1997 Presseamt beim Ministerrat der DDR: Antwort auf Fragen zur Erwachsenenbildung. Nr. 105, 1979.
- Richter1995 Richter, J.: „Wer möchte denn schon wirklich nur zu Hause sitzen?“ Frauen in StalinStadt/Eisenhüttenstadt zwischen Produktion und Haushalt. In: Beier, R. (Hrsg.). Aufbau West Aufbau Ost. Die Planstädte Wolfsburg und Eisenhüttenstadt in der Nachkriegszeit. Buch zur Ausstellung des Deutschen Historischen Museums vom 16. Mai bis 12. August 1997. Ostfildern-Ruit 1997. Schlutz, E.: Leitstudien der Erwachsenenbildungsforschung. In: Gieseke, W./Meueler E./Nuissl E. (Hrsg.): Beiheft zum Report empirische Forschung zur Bildung Erwachsener. 1992.
- Schmidt, H.: Berufsausbildung im Handel in den 90er Jahren. In: Baethge, M./Oberbeck, H.(Hrsg.): Personalentwicklung im Handel. Zwischen Stagnation und neuen Perspektiven. Forrschungsberichte des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (Sofi). Frankfurt/New York 1992.
- Schütze1987 Severing1994 Siebers, R.: Zwischen Normalbiographie und Individualisierungssuche – Empirische Grundlagen für eine Theorie der Biographisierung. Dissertation, Universität Oldenburg 1995.
- Siebert, H.: Erwachsenenbildung in der Deutschen Demokratischen Republik In: VHS Texte und Beiträge. 1990.
- Spannagel1995 Spannagel, R.: Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen im Einzelhandel. In: Ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen 47. München 1995.
- Spannagel1996 Spannagel, R.: Existenzgründungen im Einzelhandel heute noch eine Perspektive. In: Senatsverwaltung Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen. (Hrsg.) Neue Selbständigkeit. Soziale Risiken und Cancen. Thesenpapiere und Materialien Nr. 26. Berlin 1996.
- Staudt1996 Staudt, E.: Weiterbildung zwischen Sozial- und Arbeitsmarktpolitik. Berufliche Weiterbildung in den neuen

- Bundesländern. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM. (Hrsg.).  
Weiterbildung von Fach- und Führungskräften. Münster/ New York  
1996.
- Thomas1995 Thomas, K./Koch, Th./Valerius, G./Woderich, R.: „Neue  
Selbständige“ im Transformationsprozeß. Herkunftswege, soziale  
Charakteristika und Potentiale. Abschlußbericht Berlin 1995.
- Thomssen1980 Thomssen, W.: Deutungsmuster – eine Kategorie der Analyse  
von gesellschaftlichem Bewußtsein. In: Weymann, A. (Hrsg.):  
Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt/Neuwied  
1980.
- Tietgens1971 Tietgens, H./Weinberg, J: Erwachsene im Feld des Lehrens und  
Lernens. Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen  
Volkshochschulverbandes. (Hrsg.). Braunschweig 1971.
- Tietgens1993 Tietgens, H.: Erwachsenenbildung in der DDR in der  
Perspektive des erzählenden Rückblicks. In: Pädagogische Arbeitsstelle  
des Deutschen Volkshochschulverbandes. Klaus Meisel u. a. (Hrsg.):  
Erwachsenbildung in den neuen Bundesländern. Frankfurt a. M. 1993.
- Voß1992 Voß, P.: Den Hund zum Jagen tragen? Zum Weiterbildungsbedarf  
von Existenzgründern. Unveröffentlichtes Manuskript vermutlich 1992.
- Wölk1991 Wölk, A. : Zukunftschancen kleiner und mittlerer Unternehmen im  
Einzelhandel. Hrsg.: Forschungsstelle für den Handel Berlin e. V.  
Berlin 1991.