

Schriftenreihe Nr. 9

# Freiheit und Verantwortung

Gestaltungsauftrag und Gestaltungspotenziale in der nachberuflichen Lebensphase

Prof.Dr.jur.Michael Stuwe



**ISRE**

Institut zur Steuerung  
Regionaler  
Entwicklungsprozesse

Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide/Holstein  
Tel.: +49 (0) 481/8555-540  
Fax.: +49 (0) 481/8555-501  
E-mail: [stuwe@izsre.de](mailto:stuwe@izsre.de)  
[werner@izsre.de](mailto:werner@izsre.de)

Wissenschaftliche Leitung:  
Prof. Dr. jur. Michael Stuwe  
Geschäftsf. Gesellschafterin:  
Dipl.-Betr. (FH) Tanja Werner

### **Impressum**

Veröffentlichung des  
Instituts zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE)  
an der Fachhochschule Westküste (FHW)

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. jur. Michael Stuwe

Tel.: 0481/ 8555 540

Email: [stuwe@izsre.de](mailto:stuwe@izsre.de)

Geschäftsführende Gesellschafterin:

Dipl.-Betr. (FH) Tanja Werner

Tel.: 0431/ 666 564 - 0

Email: [werner@izsre.de](mailto:werner@izsre.de)

Fraunhofer Straße 13

24118 Kiel

Wissenschaftszentrum

Fax: 0431/ 666 564 - 29

Internet: <http://www.IzSRE.de>

<http://www.rqp-beratung.de>

# Freiheit und Verantwortung

-Gestaltungsauftrag und Gestaltungspotenziale in der nachberuflichen Lebensphase-

von

Michael Stuwe<sup>1</sup>

---

## Vorerfahrungslose Situationen<sup>2</sup>

Unsere wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität ist gekennzeichnet durch eine immer deutlichere Häufung präzedenz- bzw. vorerfahrungsloser Situationen; Situationen, für die es in der Vergangenheit keinerlei verwertbare Beispiele gegeben hat und somit auch keinerlei Erfahrungen vorliegen können.

Während man sich so auf der einen Seite zur Bewältigung der bisher nicht gekannten Problemlagen eigentlich mehr Zeit nehmen müsste, verlangen auf der anderen Seite gerade die Komplexität und Instabilität der neuen Verhältnisse ein rasches Zugreifen.

Diese gefährliche „Scherenwirkung“ zwischen eingegengten Handlungsspielräumen und erhöhtem Zeitbedarf führt fast zwangsläufig zu Teil-, Schlecht- oder gar Nichtlösungen der Problemlagen und damit letztlich zu induzierten Krisen, für deren Bewältigung dann noch weniger Kompetenz vorhanden ist.<sup>3</sup>

## Frühwarnkompetenz

Die einzige Möglichkeit, diesem Kompetenzverlust zu begegnen, läge in der Mildereung obig geschilderten Zeitdilemmas; in der Fähigkeit der handelnden Akteure und Institutionen durch eine frühzeitige Wahrnehmung, Erfassung sowie Analyse der Umfeldveränderungen, den zeitlichen Rahmen zur Entscheidungsfindung und Umsetzung zu strecken und damit Handlungsspielraum zu sichern.

Aber gerade hier, bei der rechtzeitigen, umfassenden und vorurteilsfreien Wahrnehmung der sich oft nur schwach abzeichnenden „Erstsignale“ zeigen sich in ganz besonderer Schärfe die verhaltensbezogenen Defizite der relevanten Akteure in unseren Institutionen und Organisationen. Sind es doch die normierten, oft eingeschränkten Sichtweisen, die zu Wahrnehmungsverlusten und –blockaden führen; beinhalten politische Rücksichtnahme und Interessenverflechtung<sup>4</sup> die Gefahr selektiver

---

<sup>1</sup> M. Stuwe, Institut zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE) an der Fachhochschule Westküste (FHW).

<sup>2</sup> Vgl. hierzu im Folgenden M. Stuwe, „Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung“ - Reflexionen über eine Sonderrolle der Assekuranz, in: Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV) 7/95, S. 187-189, hier S. 187f.

<sup>3</sup> Vgl. zur Vertiefung dieser Zusammenhänge: H. Dörner, Die Logik des Mißlingens, Reinbek 1989, Kap. 8.

<sup>4</sup> Ausführlich: A. Downs, Ökonomische Theorie der Demokratie (dt. Übersetzung), Tübingen 1968.

Wahrnehmung und Verdrängung unbequemer Entwicklungstendenzen<sup>5</sup> – egal ob dies aus „Klugheit, Diplomatie oder Pragmatismus, aus Opportunismus, Notwendigkeit oder Konvention“<sup>6</sup> geschieht, stets legitimiert durch einen für unsere Wettbewerbsgesellschaft geltenden Führungs- und Machtanspruch.

Bewusst oder unbewusst laufen somit Entscheider in unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem Gefahr, durch Ausblendungen, politischen Opportunismus und Befangenheiten Entscheidungen zu treffen, die sie unter reinen Sachgesichtspunkten nicht treffen würden.<sup>7</sup>

Die systemimmanente Logik der Inkaufnahme von ‚Schlechtleistung i.w.S.‘ zur Rechtfertigung von Machterhalt und Gestaltungsraum führt zu zunehmender Instabilität unseres Wirtschafts- und Gesellschaftsgefüges und zu Verlusten im globalen Systemwettbewerb.

### Durchbrechung des Teufelskreises

Zur Durchbrechung dieses systemschwächenden Teufelskreises muss es gelingen, die entscheidungsrelevanten Akteure in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft von ihrem qualitätsfeindlichen Spagat zu entlasten.

Statt im ständigen Spannungsfeld zwischen pragmatischen, kurzfristigen Erfolgserfordernissen einerseits *und* langfristig notwendigen, zukunftsichernden Maßnahmen andererseits gefangen zu sein, geht es letztlich um die Delegation kritischer Fragestellungen und ihrer potenziellen Erkenntnisse auf einen Kreis von Personen, die ökonomisch nicht erpressbar und geistig ohne ‚Schiere im Kopf‘ in der Lage sind, ihr qualitatives Erfahrungswissen mit aktuellen Ereignissen und neuen Erkenntnissen zu verbinden.

Gerade die Bewältigung vorerfahrungsloser Situationen, die in den Entscheidungstableaus unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realität eine immer größere Rolle einnehmen, verlangen in einem ganz besonderem Maße die Fähigkeit, *eherne Gesetze und Unumstößlichkeiten* mit situativen Erfordernissen in Einklang zu bringen.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. M. Stuwe, a.a.O, hier S. 188.

<sup>6</sup> F. Riemann, W. Kleespies, Die Kunst des Alterns. Reifen und Loslassen, München Basel 2013, S. 121.

<sup>7</sup> Vgl. M. Stuwe, Staatsversagen und unternehmerische Verantwortung. „Changemanagement“ als politischer Gestaltungsauftrag in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft (VW), 6/1997, S. 355 – 357, hier S. 356.

<sup>8</sup> **Auch „wenn...jede Generation ihr eigenes Gesetz, ihre eigenen Aufgaben hat, die Welt sich nie gleich bleibt, gibt es doch andererseits im menschlichen Leben vieles, was uns alle angeht, was sich bei aller Verschiedenheit der Generationen immer wieder konstellierte, weil es zu unserem Dasein überhaupt gehört. Gerade dies immer Gültige und Wesentliche können die Alten aus ihrer Distanz abgelöster sehen vom jeweiligen Gegenwartsaspekt, zeitloser, weniger überdeckt vom Aktuellen. So kann das Alter - und sollte es - im Kollektiv das Überzeitliche vertreten, das durch alle Verschiedenheiten und Zeitbedingtheiten hindurchschimmert wie das Menschliche durch die Verschiedenheit der Rassen und Geschlechter.“ (F. Riemann, W. Kleespies, a.a.O., hier S. 122.)**

## Entscheidungsqualität

Misst man somit die Qualität von zukunftsichernden Entscheidungen an der Fähigkeit und Bereitschaft der handelnden Personen, die zugrundeliegenden Willensbildungsprozesse um alle nicht der Zukunftsfähigkeit dienenden Aspekte so weit wie möglich zu bereinigen, bedarf es des Aufbaus von Instanzen, deren Akteure sich erlauben können, in der Analyse und in der Bewertung von Sachverhalten sowie in ihren hieraus abgeleiteten Empfehlungen ausschließlich der Zukunftsfähigkeit dienende Aspekte gelten zu lassen.

## Freiheit und Verantwortung

Beispielhafte Instanzen hierfür sind die in den letzten Jahren in nahezu allen Bundesländern entstandenen Zusammenschlüsse von Wirtschaftssenioren/Mentoren<sup>9</sup>, die als ehemals erfolgreiche Unternehmer, Manager oder Berater zwar nicht mehr im operativen Geschäft tätig sind, die aber aufgrund ihrer in ihrem bisherigen Berufsleben erlangten ökonomischen Unabhängigkeit einen Grad an geistiger Freiheit besitzen, der sie in die Lage versetzt, ihr Erfahrungswissen ‚mutig‘<sup>10</sup>, d.h. konsequent an der Zukunftsfähigkeit ausgerichtet, auch anzuwenden.<sup>11</sup>

Hierbei liegen die komparativen know how Vorteile nicht so sehr in ihren, einer starken und raschen Wissensentwertung ausgesetzten Spezial- und Branchenkenntnissen, sondern vielmehr in einer grundsätzlichen General-Management-Kompetenz, die anlehnend an ihrem bisherigen Werdegang und Status vor allem Aspekte der Steuerung von Gesamtprozessen und Führungsfragen umfasst.

Darüber hinaus garantiert ihre ökonomische Unabhängigkeit den Mentoren einen „Schutz vor sich selbst“<sup>12</sup>, da sie nicht Gefahr laufen, aus Umsatzmaximierungszwängen künstliche Nachfrage zu generieren und / oder die Fokussierung von Defizitbereichen auf ihr vermeintliches Kompetenzprofil zuzuschneiden.

---

<sup>9</sup> Vgl. beispielhaft: WIRTSCHAFTS-SENIOREN-BERATEN – ALT HILFT JUNG – E.V. – c/o Handelskammer Hamburg. [www.wirtschafts-senioren-beraten.de](http://www.wirtschafts-senioren-beraten.de) (aufgerufen am 21.11.2014).

Mentoren für Unternehmen in Schleswig-Holstein e.V. Verein zur Förderung der Wirtschaft. – c/o Bürgerschaftsbank Schleswig-Holstein GmbH. [www.mentoren-sh.de](http://www.mentoren-sh.de) (aufgerufen am 21.11.2014).

<sup>10</sup> „Sie haben nichts zu verlieren“: Der schleswig-holsteinische Wirtschaftsminister Reinhard Meyer auf der Mentoren-Malzeit am 09.12.2013 in Kiel.

<sup>11</sup> Eingeflossen in die folgenden Ausführungen sind die Ergebnisse einer Studie (Vgl. S. Heinicke, Mentoren S.H.–Positionierung und Gestaltungsmöglichkeiten in der Beratungsszene Schleswig-Holsteins, Bachelor Thesis im Studiengang Wirtschaft und Recht an der Fachhochschule Westküste (FHW). Vorgelegt am 04.07.2014, Heide 2014.), die am 10.11.2014 in Kiel vor dem Kreis der Mentoren Schleswig-Holstein präsentiert wurde.

<sup>12</sup> M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQPsh) – Prozessinnovation für den Mittelstand in einer wissensbasierten Gesellschaft. Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages anlässlich des KfW – Forums der deutschen Mittelstandsforschung vom 30.-31.10.2008 in Frankfurt/Main, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 5, 03/09, Heide 2009, S. 7.

Diese de facto Eliminierung des ‚uno-actu-Prinzips‘<sup>13</sup> führt i.V.m. einer konsequent am Primat der Zukunftsfähigkeit ausgerichteten Empfehlungslogik zu einem hohen Maß an Glaubwürdigkeit. Im Zusammenwirken mit ihrem starken Vernetzungsgrad in Wirtschaft & Gesellschaft, ihren breiten Kontakten und vielfältigen Informationsquellen erlangen sie so eine Reputation in der Beratungsszene ihrer jeweiligen Bundesländer, die sie zu einem wichtigen Partner in der Begleitung von Unternehmensentwicklungsprozessen jeglicher Art macht.

\*\*\*\*\*

---

<sup>13</sup> Vgl. M. Stuwe, Gesundheitswesen. „Uno-actu-Prinzip“ oder die angebotsinduzierte Nachfrage im deutschen Gesundheitswesen, in : Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV), 3/1986, S. 64-66.

## **Bisher erschienen in der Schriftenreihe des IzSRE**

1. M. Stuwe, Wenn die Region wüsste, was sie weiß. Die Rolle der Fachhochschulen im regionalen Wissenstransfer, Schriftenreihe des IzSRE, Nr.1, 12/01, Heide 2001.
2. G. Ott, Wissenstransfer in strukturschwachen Regionen am Beispiel der Westküste Schleswig-Holsteins – Die Bedeutung der Fachhochschule Westküste im Zentrum der regionalen Transferprozesse, Diplomarbeit im Rahmen der Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 2, 07/04, Heide 2004.
3. M. Stuwe, Wissen und Wettbewerb – Die Rolle des dezentralen Erfahrungswissens im Wettstreit der Regionen, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 3, 09/04, Heide 2004.
4. M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) – Das Nutzenspektrum für Kreditinstitute in Schleswig-Holstein, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 4, 06/06, Heide 2006.
5. M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) – Prozessinnovation für den Mittelstand in einer wissensbasierten Gesellschaft. Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages anlässlich des KfW – Forums der deutschen Mittelstandsforschung vom 30.-31.10.2008 in Frankfurt/Main, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 5, 03/09, Heide 2009.
6. M. Stuwe, travemündesailing – MaritimesQualitätsCluster (MQC) für Travemünde und Lübeck, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 6, 04/12, Travemünde 2012.
7. M. Stuwe, RegionalerRisikoDialog (RRD) – Strategische Entwicklungsperspektiven für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Schleswig-Holstein, Schriftenreihe des IzSRE. Nr. 7, 05/12, Heide 2012
8. S. Munir, Arbeitsintegration – Das schwedische Modell zur Eingliederung von Migranten unter besonderer Berücksichtigung sprachlicher und kultureller Aspekte, Bachelor Thesis im Rahmen der Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 8, 06/12, Heide 2012.
9. M. Stuwe, Freiheit und Verantwortung. Gestaltungsauftrag und Gestaltungspotenziale in der nachberuflichen Lebensphase, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 9, 12/14, Heide 2014.

.....