

# Flexible Lebensläufe

**BZ-GASTBEITRAG VON ANDREAS KRUSE über die Gestaltung der Lebensarbeitszeit**

Die Forderung nach einer Neuorganisation des Lebenslaufs – im Sinne einer Auflockerung der starren Abfolge von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand – wird in Deutschland schon seit langer Zeit erhoben, jedoch noch zögerlich umgesetzt.

Vor allem jene Frauen und Männer integrieren Lernen und Beruf, die über ein höheres Bildungsniveau wie auch über höhere intellektuelle, motivationale und finanzielle Ressourcen verfügen. Zudem ist die Integration von Lernen und Beruf vorwiegend in der Zeit vom zweiten bis zum fünften Lebensjahrzehnt erkennbar. Im sechsten Lebensjahrzehnt ist das Bild je-

doch nicht mehr so positiv. Dabei kann gerade die Integration von Lernen und Beruf in allen Phasen des Erwachsenenalters Möglichkeiten zur Überwindung starrer Altersgrenzen und zu einem flexiblen Übergang vom Beruf in die nachberufliche Zeit schaffen.

Die Durchbrechung traditioneller Erwerbsbiografien durch den Wechsel von Arbeitszeiten, Fortbildungszeiten und Freizeiten beinhaltet Chancen, individuelle Erfahrungen von einem Bereich in den anderen zu übertragen und gleichzeitig bestehende chronologisch beziehungsweise versicherungsrechtlich gesetzte Altersgrenzen zu überwinden, also länger im Erwerbsleben zu verblei-

ben. Entsprechend kann die flexiblere Gestaltung des Übergangs von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase in ein Gesamtkonzept der flexiblen Gestaltung der kompletten Lebensarbeitszeit eingebettet werden, die den veränderten Bedürfnissen der Beteiligten entspricht. Zu dieser flexiblen Gestaltung ist die Weiterbildung älterer Erwerbstätiger zu rechnen, die ermöglicht, länger im Erwerbsleben zu verbleiben.

Intergenerationelle – also altersgemischte – Teams eignen sich besonders dazu, die Potenziale des Alterns zu fördern und zu nutzen. In Studien ließen sich Vorteile intergenerationaler Teams im Hinblick auf die Kreativität und Produktivität nachweisen; dies lässt sich damit erklären, dass sich jüngere und ältere Beschäftigte mit ihren spezifischen Stärken gegenseitig ergänzen können. Dies gilt vor allem für Arbeitsprozesse, die auf der einen Seite hohe Anforderungen an Geschwindigkeit, Merkfähigkeit und Lösen neuartiger Probleme stellen (dies sind Stärken gerade der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), die aber zugleich Überblick, reichhaltiges Wissen und intensive Kooperation (dies sind Stärken gerade der älteren Mitarbeiterinnen und



**Teams aus jungen und erfahrenen Mitarbeitenden ergänzen sich in ihren spezifischen Stärken.**

Mitarbeiter) erfordern. Ältere Beschäftigte können in diese Arbeitsprozesse spezifische Potenziale einbringen und erhalten zugleich die Möglichkeit, an der Einführung von Innovationen (in Bezug auf Produkte und Strategien) zu partizipieren. In diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis wichtig, wonach Produktivität keinesfalls allein beeinflusst ist von der physischen und der kognitiven Leistungsfähigkeit, sondern auch von Erfahrung, Überblick, Offenheit und Persönlichkeit der Beschäftigten; auch in den letztge-

nannten Merkmalen finden sich besondere Alternspotenziale.

Verwandt mit der Förderung intergenerationaler Teams ist auch die Möglichkeit zur Mentorenschaft durch (fachlich und persönlich besonders kompetente) ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Übernahme von Verantwortung in Mentor-Mentee-Beziehungen liegt die Möglichkeit, junge oder jüngere Menschen besonders zu befruchten, zum anderen die Möglichkeit, Potenziale des Alterns und Alters zu nutzen. Für diese Aufgabe können auch

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen werden, die sich schon in der nachberuflichen Lebensphase befinden. Mentoren nehmen drei wichtige Funktionen wahr: eine karrierebezogene (Beratung in Bezug auf die Gestaltung der beruflichen Laufbahn), eine psychosoziale (Beratung in Bezug auf psychologische und soziale Themen) und eine rollen- oder vorbildfunktionsbezogene (durch Verhalten und Einstellung dient man jungen Menschen als entwicklungsförderliches, motivierendes Vorbild).

## INFO

### ZUR PERSON

Professor Andreas Kruse arbeitet als Direktor des Instituts für Gerontologie an der Ruprecht-Karls-Universität in Heidelberg und gehört seit 2018 dem Heidelberger Universitätsrat an. Seit 2003 ist er außerdem Vorsitzender der Altersberichtscommission der Bundesregierung und seit 2016 Mitglied des Deutschen Ethikra-

tes, dessen stellvertretender Vorsitzender er von 2016 bis 2018 war. Professor Andreas Kruse wird beim 16. Freiburger Mittelstandskongress am 20. Oktober einen Vortrag zum Thema „Work is Life“ halten.

Informationen zum Kongress im Internet unter [www.fr-mk.de](http://www.fr-mk.de)