

Lebenslange Lernbereitschaft

U. M. Staudinger, K. Patzwaldt

B. Badura et al. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2014*,
DOI 10.1007/978-3-662-43531-1_21, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Zusammenfassung Ein verlängertes Arbeitsleben erfordert Veränderungen im herkömmlichen Ablauf von Bildung, Arbeit und Ruhestand. Durch rechtzeitige Tätigkeitswechsel kann man tätigkeitsbezogenem Verschleiß oder Über routinisierung entgegenwirken und damit Gesundheit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität auch über das aktive Arbeitsleben hinaus erhalten. Fort- und Weiterbildung spielen dabei neben der Gesundheitsstärkung eine Schlüsselrolle.

Der Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist eine erfreuliche Tatsache, nämlich dass die demografische Entwicklung des letzten Jahrhunderts das Leben der Menschen erheblich verlängert hat – und nicht nur das: Vielmehr erreicht man das höhere Alter auch bei besserer Gesundheit (Vaupel 2010). Die gesunde Lebenserwartung ist in Deutschland sogar schneller gestiegen als die allgemeine Lebenserwartung und verbessert sich bei jüngeren Kohorten (Anstieg der gesunden Lebenserwartung (gesunde/behinderungsfreie Jahre) um 11 Prozent zwischen 1996 und 2006 (Kroll u. Ziese 2009)). Diese Tatsache leistet einen nicht unwichtigen Beitrag dazu, die Sorge zu entkräften, dass dem demografisch-ökonomischen Druck, länger zu arbeiten, individuell nicht entsprochen werden könne. Trotzdem impliziert der demografische Wandel nicht nur Chancen, sondern auch eine grundsätzliche Herausforderung für Deutschland. Lassen sich die Errungenschaften des sozialen Wohlfahrtsstaats erhalten und weiterentwickeln? Und wie erweitern wir die Möglichkeiten der Menschen, das längere Leben wirklich zu nutzen und befriedigend zu gestalten?

Wenn es gelingt, die Anzahl der Beschäftigten zu vergrößern und/oder ihre Produktivität zu erhöhen, ist der Wohlstand nicht bedroht. Dies ist möglich. Zweifellos gibt es auf dem deutschen Arbeitsmarkt Reserven bei den über 55-Jährigen, bei Frauen und bei Migranten. Diese Reserven gilt es zu aktivieren. Darüber hinaus kann die Produktivität durch gezielte Bildungsinvestitionen und optimierte Arbeitsorganisation erhöht werden (Börsch-Supan et al. 2009).

Um Missverständnisse von vornherein zu vermeiden: Ein verlängertes Arbeitsleben, das der individuellen Gesundheit nützt, kann nicht die schlichte Verlän-

gerung von Arbeitsbiografien bedeuten, wie sie heute in Deutschland üblich sind. Vielmehr ist es erforderlich, das Arbeitsleben und damit die herkömmliche Einteilung des Lebenslaufs in Bildung, Arbeit und Ruhestand zu verändern. Es geht darum, rechtzeitige Tätigkeitswechsel herbeizuführen und dafür die Lebensbereiche Bildung, Arbeit und Freizeit zeitlich zu parallelisieren. Aufgrund der Tragweite der dafür notwendigen Veränderungen sind die gegenwärtig und die in nächster Zukunft alten Jahrgänge besonders gefordert. Dem gilt es Rechnung zu tragen und diese Generationen besonders zu unterstützen. Das Ausmaß der Veränderungen, das den Alten heute und in näherer Zukunft abverlangt wird, darf jedoch keinesfalls als Gegenargument für die Einleitung des notwendigen Wandels genutzt werden.

Für den Einzelnen bedeutet dies: (1) Die Veränderung von lange gewachsenen Vorstellungen über den Lebensverlauf und das Alter. (2) Die Ergänzung der Ausbildungsphase vor dem Eintritt ins Berufsleben durch immer wieder eingeschobene kürzere Bildungsphasen während des gesamten Berufslebens. (3) Die Bereitschaft und die Möglichkeit zur Ausübung unterschiedlicher beruflicher Tätigkeiten (durchaus auf der gleichen Hierarchie- und Qualifikationsstufe) im Verlaufe eines länger werdenden Berufslebens. (4) Die Stärkung der individuellen Mitverantwortung für die eigene Gesundheit, die Altersversorgung und die zivilgesellschaftliche Partizipation für und während eines länger gewordenen Lebens.

Für das Unternehmen folgt daraus: (1) Kontinuierliche Investitionen in die Qualifikation und Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten. (2) Berücksichtigung der Stärken und Schwächen verschiedener Al-

tersgruppen bei der Arbeitsorganisation. (3) Die Beschäftigung von Älteren. (4) Das Ermöglichen von Tätigkeitswechseln ohne Auf- oder Abstieg.

Für die Gesellschaft bedeutet das: (1) Die Überwindung eines einseitig negativen Altersbildes. (2) Die weitere Auflockerung des dreigliedrigen Lebenslaufs. (3) Die Erleichterung des Übergangs zu einer neuen Lebenszeitstruktur für die Einzelnen und die Unternehmen durch den Abbau entgegenstehender Regeln und durch vorübergehend gesetzte Anreize zur Veränderung tradierter Verhaltensweisen. (4) Die Erneuerung des Generationenvertrags, ohne die darin enthaltenen Errungenschaften infrage zu stellen. Dazu bedarf es einer entsprechend ausgerichteten Arbeits-, Beschäftigungs- und Gesundheitspolitik. (5) Eine institutionelle Verankerung von Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Partizipation neben der Berufstätigkeit, vor allem in der Zivilgesellschaft, der Gemeinde und in der Familie.

21.1 Anforderungen an das Berufsleben im 21. Jahrhundert

Es besteht derzeit eine erhebliche Diskrepanz zwischen den neuen *Möglichkeiten*, die der demografische Wandel des letzten Jahrhunderts erbracht hat, und unseren institutionellen, sozialen und kulturellen *Ordnungen*, die die Ausschöpfung jener Möglichkeiten empfindlich begrenzen, weil sie unter lange zurückliegenden demografischen Bedingungen entstanden und mittlerweile veraltet sind. Scheinbar selbstverständliche Begriffe bedürfen der Überprüfung. Das kalendarisch-statistische Altern der Bevölkerung ist unbestritten, doch was »Altern« konkret bedeutet – gesundheitlich, hinsichtlich geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit und -bereitschaft – verändert sich rasant.

Wir leben heute wesentlich länger als noch vor 100 Jahren – und das im Durchschnitt auch länger bei guter Gesundheit. Parallel dazu haben sich die wirtschaftlichen Strukturen und die Anforderungen des Arbeitsmarktes verändert. Der Anteil dienstleistender und wissensintensiver Tätigkeiten wächst. Unternehmen stehen unter hohem Veränderungsdruck und sowohl berufliches als auch allgemeines Wissen veraltet schnell. Die einmalige Ausbildung am Anfang des Lebens reicht nicht mehr aus, um ein ganzes Berufsleben erfolgreich zu gestalten (Bosch u. Schief 2009). Es ist notwendig geworden, während der Erwerbstätigkeit immer wieder dazulernen und auch ganz Neues zu lernen. Unser Schul-, Ausbildungs- und Weiterbildungssystem, auch die Unternehmen und der Einzelne sind bislang auf diese Anforderungen nur begrenzt

vorbereitet. Lernen kann zum Bindeglied werden zwischen wechselnden beruflichen Tätigkeiten, aber auch zwischen Beruf und Familie sowie Beruf, Familie und Ruhestand.

Ferner hat sich für den Einzelnen die Phase nach dem Ausscheiden aus dem Erwerb/leben durch die erhöhte Lebenserwartung stark verlängert. Verstärkt wurde dieser Trend durch die Subvention von Frühverrentung, die sehr häufig als Mittel des Personalabbaus und weniger als Schutz für besonders belastete Berufe eingesetzt wurde und wird und die bei den Arbeitnehmern das Interesse an einem früheren Einstieg in den Ruhestand verstärkt hatte, weil die Frühverrentung das faktische Rentenalter lange Zeit und noch bis vor Kurzem auf unter 60 Jahre senkte. Die Vorstellung, fast ein Drittel des Lebens, etwa zwischen 60 und 85 Jahren, ausschließlich mit »Ausruhen« zu verbringen, grenzt die älteren Menschen gesellschaftlich aus. Wir wissen aus der Forschung, dass sich ein vorgezogener Ruhestand, besonders wenn er nicht gewollt ist, auf die Gesundheit und die Zufriedenheit der Betroffenen negativ auswirken kann (Kochsiek 2009). Ein längeres und länger gesundes Leben und die Veränderungen in der Arbeitswelt legen es nahe, das Potenzial Älterer stärker als bisher zu nutzen (Gewonnene Jahre 2009). Vor dem Hintergrund der demografischen und gesundheitlichen Veränderungen sowie der Veränderungen in der Arbeitswelt ist eine differenzierte Neubewertung der Schutzfunktion des »Ruhestandes« erforderlich.

21.2 Längeres Berufsleben – Persönliche Veränderungen als Schlüssel

Gibt es Alternativen zu der traditionellen Dreiteilung des Lebenslaufs? Seit den 1970er Jahren haben Sozialwissenschaftler vorgeschlagen, von einer sequenziellen Anordnung zu einer größeren Durchlässigkeit zwischen den drei zentralen Lebensbereichen (Bildung, Arbeit, Freizeit) zu kommen (z. B. Riley et al. 1972; Riley 1979; Riley et al. 1982). Konkret könnte dies zum Beispiel eine kurzfristigere Durchmischung von oder Abwechslung zwischen Lern-, Arbeits- und Freizeitphasen bedeuten, wie sie zum Beispiel in Form von Erziehungs-, Pflegezeiten und Lebensarbeitszeitkonten auch schon existieren und genutzt werden. Eine solche Aufweichung stellt zweifellos eine große Herausforderung für das Gemeinwesen, die Unternehmen und die Einzelnen dar. Der durch den demografischen Wandel entstandene Handlungsdruck, wie der Nachwuchsmangel oder die Notwendigkeit, länger im Arbeitsmarkt zu verbleiben, kann die erforderlichen Anstren-

ungen beschleunigen und die stärkere Durchmischung umsetzen helfen (Backes-Gellner u. Veen 2009).

Ist der Mensch für eine neue Strukturierung seiner Lebenszeit, insbesondere für längeres Lernen und längeres Arbeiten, geeignet – und will er diese auch herbeiführen? Im Folgenden stehen das Können und Wollen des Individuums im Mittelpunkt und die Frage, wie beides mit Arbeit und Bildung verknüpft ist.

Bestimmte Aspekte des geistigen Alterns beginnen früh, beispielsweise lässt die Geschwindigkeit der Verarbeitung neuer Informationen oder auch die Fähigkeit zur gleichzeitigen Koordination verschiedener neuer Informationen schon zwischen dem 30. und 35. Lebensjahr nach (Martin u. Zimprich 2012). Dennoch ist die oben gestellte Frage nach dem Können mit einem klaren »Ja« zu beantworten. Ein Grund dafür ist die ausgleichende Wirkung des Wissens und der Erfahrung. Die Wissens- und Erfahrungskomponenten unseres Geistes erreichen ihren höchsten Leistungsstand erst im mittleren Alter und bleiben danach stabil, bis sie dann erst im hohen Alter auch Abbauerscheinungen zeigen. Durch erwerbbares Wissen und angesammelte Erfahrung kann man beispielsweise die nachlassende Geschwindigkeit des Denkens ausgleichen (Lindenberger 2000).

Ein zweiter Grund für das klare »Ja« ist die Tatsache, dass unser Geist bis ins Alter über ein erstaunliches (wenn auch zunehmend begrenztes) Maß an Plastizität, also Trainierbarkeit, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit verfügt. Allerdings haben unterschiedliche Trainingsmaßnahmen unterschiedlich breite Auswirkungen auf die geistigen Leistungen. So wissen wir mittlerweile, dass nur durch das Trainieren kognitiver Steuerungsprozesse, wie beispielsweise durch häufiges Wechseln zwischen verschiedenen Aufgaben, kognitive Prozesse entwickelt werden, die gewinnbringend und flexibel zur Lösung verschiedenster kognitiver Aufgaben im Alltag genutzt werden können. Aber auch eine Verbesserung der körperlichen Fitness wirkt positiv auf die kognitiven Leistungen in vielen verschiedenen Bereichen (Voelcker-Rehage et al. 2010). Diese Plastizität gilt nicht nur für den gesunden Menschen, sondern zeigt sich auch in Therapie und Rehabilitation (Schulz et al. 2009).

Das Können ist also kein Hindernis auf dem Weg zu einer abwechslungsreicheren Lebenszeitstruktur. Aber wie steht es mit dem Wollen? Was wissen wir über die Entwicklung der Persönlichkeit und der Motivation im Erwachsenenalter und Alter? Aus Untersuchungen ist bekannt, dass etwa vom 55. Lebensjahr an der Beruf unter den ersten vier Rangplätzen der gedanklichen und tätigen »Investitionen« in zentrale Lebensbereiche nicht mehr vorkommt (Brunstein et al.

2007). Familie, Gesundheit, Freunde und kognitive Leistungsfähigkeit stehen dann auf den ersten Plätzen. Dieses Verteilungsmuster ist allerdings nicht als Naturgesetz zu verstehen, sondern unterliegt genauso der Plastizität (Veränderbarkeit) wie die geistige Entwicklung (Schindler et al. 2006). Für den Arbeitskontext lässt sich festhalten, dass die Motivation aufgabenspezifisch ist (Stamov Rossnagel 2009; Hertel et al. 2013). Insofern spiegelt diese Rangfolge der Interessen zu einem gewissen Grad auch die jahrzehntelange gesellschaftliche Realität der subventionierten Frühverrentung wider. Sie wird sich verändern, wenn sich diese Praxis ändert. Es ist möglich und notwendig, Anreizsysteme zu schaffen, die die Motivation für das Lernen und auch für die Arbeit stärken.

Einschlägig sind auch die Befunde zur Persönlichkeitsentwicklung im Erwachsenenalter. Nachdem man in der Persönlichkeitspsychologie lange davon ausgegangen war, dass sich die Persönlichkeit jenseits des 30. Lebensjahrs nicht mehr sehr verändert, so weiß man jetzt aus zahlreichen Längsschnittstudien und kulturvergleichenden Untersuchungen, dass der Mensch mit dem Alter emotional ausgeglichener, zuverlässiger und umgänglicher wird, allerdings auch weniger offen für neue Erfahrungen (Staudinger 2008). Die ersten drei Veränderungen fallen unter soziale Kompetenz und stellen eine große Stärke älterer Menschen dar. Die Abnahme der Offenheit für Neues ist allerdings hinderlich, wenn es um die Bereitschaft zum Lernen und die flexible Anpassung geht. Deshalb ist es umso wichtiger, dass jüngst gezeigt werden konnte, dass auch diese Entwicklung hin zu weniger Offenheit kein Naturgesetz ist. Durch eine aktivierende Umwelt, die kombiniert wird mit der Vermittlung der notwendigen Kompetenzen zur Aneignung von Neuem, lässt sich der Verlust an Offenheit nicht nur eindämmen, sondern sogar ins Gegenteil verkehren. Ältere Menschen entwickeln unter diesen förderlichen Umständen ihre Offenheit für Neues sogar weiter (Mühlig-Versen et al. 2012).

Die Plastizität des menschlichen Gehirns und die Plastizität menschlicher Entwicklung allgemein sind innerhalb biologischer Grenzen hoch. In Abhängigkeit von den Kontexten, in denen wir uns aufhalten (z. B. in Arbeit und Freizeit) und von der Art, wie wir uns verhalten (z. B. Ernährung, körperliche Aktivität, sich immer wieder mit neuen Herausforderungen konfrontieren), verändert sich unsere Entwicklung beziehungsweise unser Altern zum Besseren oder eben auch zum Schlechteren. Dieser Befund gibt also viel Hoffnung, aber er bedeutet auch Verantwortung für jeden Einzelnen und für diejenigen, die in unserer Gesellschaft die Arbeits-, Lern- und allgemeinen Lebenskontexte für andere gestalten.

21.3 Konsequenzen für individuelles und gesellschaftliches Handeln

Aus diesen Resultaten ist zu folgern: *Erstens* sollten (und können) wir uns – in gegebenen Grenzen – für die gewonnenen Lebensjahre gesund und geistig fit erhalten. *Zweitens* brauchen wir Lern-, Arbeits- und Lebenskontexte, die ein Leben lang dabei unterstützen, das eigene Potenzial weiter auszuschöpfen und dadurch die gewonnenen Jahre besser zu nutzen als dies bisher der Fall ist. *Drittens* ist es jedoch erforderlich, die immer noch in unseren Köpfen und in der Öffentlichkeit lebendigen Bilder von herkömmlichen Lebenswegen und von einem einseitig negativ geprägten Altern zu revidieren (Ehmer u. Höffe 2009). Denn solche Bilder sind enorm einflussreich, wenn es um unsere Lebensplanung und um unsere Lebensentscheidungen geht. Sie prägen das, was sich Menschen zutrauen und haben sehr starken Einfluss auf tatsächliche Leistungsfähigkeit und Lebensqualität, ja sogar auf die Lebensdauer selbst (Levy et al. 2002, 2009).

21.3.1 Lernen für kontinuierliche Beschäftigung, Partizipation und längeres Leben

Wenn Lernen, Arbeit und Freizeit noch stärker durchmischt werden und sich kurzfristiger abwechseln als dies gegenwärtig in der Regel der Fall ist, dann könnte dies einen längeren Verbleib im Erwerbsleben erleichtern. Um das erfolgreich und für den Einzelnen befriedigend umzusetzen, müssen allerdings Arbeitsbiografien und Arbeitsumwelten verändert werden. Lernen ist nicht nur dann erforderlich, wenn man auf eine höhere Entgeltstufe kommen möchte, vielmehr unterliegt heutzutage das angewandte Wissen in fast jeder Tätigkeit starken Veränderungen. Daraus ergibt sich eine kontinuierliche Lernaufgabe, die aber auch von Betrieben eingefordert und umgesetzt werden sollte (Gewonnene Jahre 2009).

Lernen wird zur Voraussetzung für kontinuierliche Berufsbiografien und für den Erhalt der Erwerbsfähigkeit bis ins Rentenalter. Aber auch außerhalb des beruflichen Lebens finden schnelle Veränderungen statt. Lebenslanges Lernen ist deshalb auch die Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe, für Demokratiefähigkeit und Engagement in der Zivilgesellschaft (bürgerschaftliches Engagement). Pointiert formuliert: Wer mehr gelernt hat, lebt länger! Bildung hilft, die gewonnenen Jahre auszunutzen und zu gestalten. Weiterlernen oder lebenslang Lernen ist einfacher als erst im Alter wieder neu mit dem Lernen zu beginnen –

aber auch das ist möglich, wengleich mit höherem Aufwand.

21.3.2 Lernen als eine Voraussetzung der nachhaltigen Nutzung von Arbeitskraft

Aus Sicht der Unternehmen ist es schon aufgrund der kleiner werdenden Anzahl von (jungen) qualifizierten Arbeitnehmern unabdingbar, sich ihre erfahrenen Mitarbeiter möglichst lange und möglichst produktiv zu erhalten. Ein verlängertes oder auch nur bis zur Rentenvoll ausgeschöpftes Arbeitsleben könnten sie ermöglichen, indem sie den rechtzeitigen Umstieg aus körperlich stark belastenden oder geistig erschöpfenden Tätigkeiten fördern und generell auf eine Tätigkeitsmischung achten, welche die Beschäftigungsfähigkeit erhält. Diese Art der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung wird beispielsweise durch »Job Rotation« befördert, das heißt durch Wechsel zwischen verschiedenen verwandten Tätigkeiten innerhalb eines Arbeitstages oder einer Arbeitswoche oder durch die Ermöglichung von lateralen Karrieren, das heißt die Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung ohne Auf- und Abstieg in der betrieblichen Hierarchie, vielmehr durch die Wahrnehmung neuer Aufgaben auf der gleichen Hierarchieebene. Nicht auf Aufstieg ausgerichtete (laterale) berufliche Veränderung kann die Arbeitszufriedenheit erhöhen, birgt aber ebenso die Chance, die Arbeitsfähigkeit bis ins Rentenalter und darüber hinaus zu erhalten (Backes-Gellner u. Veen 2009).

Der nachhaltige Umgang mit Humanvermögen umfasst Qualifizierung, Gesundheitsmanagement und Arbeitsorganisation. Bisher haben sich erst wenige Unternehmen entschlossen, diesen Weg zu beschreiten. Tarifliche Vereinbarungen könnten hier wichtige Rückstützunggeber sein. Durch entsprechende Tätigkeitsmischung oder rechtzeitigen Wechsel aus einseitig belastenden oder über-routinierten Tätigkeiten lässt sich dem körperlichen und geistigen Verschleiß entgegenwirken und die Arbeitskraft auch länger für den Betrieb erhalten. Es sollten berufsspezifische Präventionsmaßnahmen und arbeitsmedizinische Normen entwickelt und rechtzeitige Weiterqualifizierung hergestellt werden. Über diese berufsspezifischen Herausforderungen sollten Arbeitnehmer schon bei der Erstqualifizierung informiert werden. Hier eröffnet sich ein neues Feld für die Wahrnehmung der Schutzfunktion für Arbeitnehmer durch die Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen, aber auch in der Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz.

...enzen für individuelles und gesellschaftliches Handeln

...berufsmedizin. Ähnlich dem Zertifikat »Fami-
...ches Unternehmen« könnte ein Zertifikat
... Unternehmen entwickelt seine Mitarbeiter/
... ein wichtiges Signal zur Erleichterung »demo-
...« Personalpolitik sein.

21.3.3 Bildungs- und Wiedereinstiegsanreize

... lässt sich die Teilnahme an Weiterbildung noch
...? Wir wissen aus der Forschung, dass Men-
... bei Entscheidungen durchaus dazu neigen, eher
... zu denken und den schnellen Nutzen in den
... Grund zu stellen: Langfristige Planung für ein
... gewordenes Leben stellt eine Herausforderung
... und in der Tat ist dies für den Einzelnen auch mit
... Risiko behaftet, denn die demografische Le-
... erwartung ist eine statistische Größe und keine
... jeweilige Individuum errechnete. Daher sollten
... gesellschaftliche Akteure, wie zum Beispiel die Tarif-
... und der Staat, die längerfristige Perspektive in
... Vordergrund rücken und für die richtigen Anreize
... Über Tarifverträge einerseits und staatliche
... bildungssparen andererseits könnte die Ent-
... für Weiterbildung auch für jeden Einzelnen
... finanziell attraktiv werden. *Bildungszeiten*
... der Erstausbildung – sollten Rentenansprüche
... wenn dies auch kurzfristig zu einer Absen-
... des Rentenniveaus führen würde. Längerfristig
... können solche Investitionen in Humanvermögen aller-
... nicht nur kostendeckend sein, sondern aufgrund
... möglicherweise produktivitätssteigernden Effek-
... sogar Überschüsse erzeugen.

Unterbrochene Berufsbiografien sind schon seit
... Realität für Frauen, die neben oder anstatt
... der Erwerbstätigkeit für ihre Familien sorgen. Die
... längere Lebenszeit bedeutet für sie, dass nach der
... Familienphase oder der Pflege älterer Angehöriger
... Zeit bleibt. Damit wird Bildung für den Wieder-
... – auch für den Arbeitgeber – zu einer lohnen-
... Investition. Die Möglichkeit längerer beruflicher
... im Lebensverlauf könnte aber auch für
... die Familienauszeit attraktiver machen. Für
... Frauen wie Männer gilt, dass Auszeiten und Wieder-
... gezielt mit Weiterbildung verknüpft werden
... Ein bestimmter Anteil des Elterngelds könnte
... beispielsweise an die Nutzung als »Lernzeitförderung«
... gebunden werden. Indem die Vereinbarkeit von Fami-
... und Beruf weiter verbessert wird, lässt sich dem
... Kompetenzverlust aufgrund langer Ausstiegszeiten
... vorbeugen.

21.3.4 Kompetenzorientierte Personalentwicklung

Insgesamt wird die Personalentwicklung in den Betrie-
ben eine *Dynamisierung und Individualisierung von Berufskarrieren* erleben. Entsprechend sollten zusätz-
liche Wege gefunden werden, um attraktive Tätigkeits-
und Karrierechancen für alle Altersgruppen zu entwi-
ckeln und offen zu halten. Wichtig ist dabei, dass Dis-
kriminierungen bei Einstellung, Beförderung und
Qualifizierung aufgrund des Alters entgegengewirkt
wird. Betriebe sollten vermehrt kompetenzorientierte
Personalentscheidungen treffen, die weniger durch Er-
wartungen an »Normbiografien« und institutionelle
Zwänge geleitet werden. *Für eine solche stärker indivi-
dualisierte und präventive Personalarbeit sind eine Wei-
terbildung der Mitarbeiter in den Personalabteilungen*
*und die Einführung dezentraler Formen der Personal-
arbeit wichtige Bausteine.* Betriebe können dabei durch
außerbetriebliche Akteure (Verbraucherberatungsstel-
len, Bundesagentur für Arbeit etc.), die noch stärker
die individuellen Interessen des einzelnen Arbeitneh-
mers im Blick haben, unterstützt werden.

Für die Bildungs- und Lernentscheidung des Ein-
zelnen ist es ebenso wichtig, erworbene Kompetenzen
auch nachweisen zu können. Dies ist die Vorausset-
zung für berufliche Mobilität. *Kompetenzerwerb sollte*
daher sichtbar gemacht werden, zertifizierbar und
transferierbar (im Sinne von ablösbar) sein. Dies bein-
haltet bis zu einem gewissen Grad auch, dass die Be-
triebe mithilfe entsprechender vertraglicher Vereinba-
rungen vor Abwerbungen durch konkurrierende Be-
triebe geschützt werden (Staudinger u. Heidemeier
2009). Ohne vorhandene Interessenslagen zu ignorie-
ren, kann es Teil der Schutzfunktion der Gewerkschaf-
ten werden, die Forderung nach Zertifizierung von
Kompetenzen zu stärken und Vorschläge für deren
Umsetzung zu erarbeiten.

21.3.5 Qualität in der Erwachsenenbildung

Für kompetenzbasierte Entscheidungen bedarf es gül-
tiger Kriterien und entsprechend zertifizierter Lernin-
halte. Gerade hier klafft in Deutschland eine große
Lücke: Die Erwachsenenbildung ist nicht akkreditiert
und durch keine Norm reguliert, innerbetrieblich wird
die Weiterbildung oft ohne Zertifikate informell ge-
handhabt.

Eine Ausbildungsordnung für Lehrende in der Er-
wachsenenbildung (etwa im Sinne eines Zertifikats)
würde die Professionalisierung und Qualitätssiche-

rung der Erwachsenenbildung befördern. Ein solches Curriculum kann sich offensichtlich nicht auf die vielfältigen Inhalte der Erwachsenenbildung beziehen, sondern auf deren bildungswissenschaftliche Kompetenzen. Eine anspruchsvolle Qualitätskontrolle der bestehenden Bildungsangebote und auch wissenschaftlich fundierte Effizienzstudien im Bereich der Weiterbildung fehlen weitgehend und sollten gefördert werden. Forschungsergebnisse und Methoden der Didaktik im Erwachsenenbereich sowie relevante psychologische Kenntnisse und Wissen über altersspezifische Anforderungen sollten stärker und verbindlich in die Ausbildung von Lehrenden in der Erwachsenenbildung einfließen.

Allgemeine Bildungsinhalte des Erwachsenenalters sollten nicht reaktiv, sondern präventiv ausgerichtet sein. Sie sollten auf den Erhalt der Gesundheit, der Entwicklungsmöglichkeiten und der gesellschaftlichen Partizipation des Einzelnen unter den Bedingungen einer sich sehr schnell verändernden Realität abzielen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedarf es systematischer curricularer Überlegungen. Das heißt zum einen die Grundausbildung anzupassen: Gesundheitserziehung (Bewegung, Ernährung) sollte aufgrund der stark habituellen Anteile von Gesundheitsverhalten aufgenommen werden. Lehr- und Lernmethoden, die selbstständiges und selbstreguliertes Lernen (»das Lernen lernen«) fördern und mehr die Freude am Neuen als die zu erbringende Leistung in den Vordergrund stellen, sind weitere Bestandteile der Grundausbildung, die es zu verstärken gilt. Für die Ausbildung ist es zudem notwendig, auf die spätere Anschlussfähigkeit von Ausbildungsinhalten mit verschiedenen Berufsbildern zu achten. Eine höhere Vernetzung der Weiterbildungsanbieter, einschließlich der Durchlässigkeit zu sekundären und tertiären Bildungsabschlüssen, ist anzustreben. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zum Beginn des gesetzlichen Rentenalters und die dafür notwendigen Veränderungen der beruflichen Tätigkeit über den Lebenslauf hinweg sollten neben einer soliden Grundausbildung als Ziele stärker in den Curricula berücksichtigt werden.

Die fehlende Normierung im System der Weiterbildung und Erwachsenenbildung schränkt nicht nur die Personalabteilungen in den Unternehmen ein, sondern auch all diejenigen, die individuell an Weiterbildung interessiert sind. Im gegenwärtigen System fällt es auch wegen der Heterogenität der Angebote äußerst schwer, den zu erwartenden Ertrag von Bildungsanstrengungen einzuschätzen. Zugangsbarrieren, fehlende Modularisierung der Bildungsangebote und damit ungenügende Verknüpfbarkeit von verschiedenen Bildungsangeboten tragen zur unübersichtlichen Situation in

der Weiterbildung bei. Der Unsicherheit der Betroffenen über die möglichen Ziele und die inhaltliche Ausrichtung ihrer Weiterbildung kann durch »vocational coaching«, also Beratung, begegnet werden, die sowohl bei der Sichtung der Angebote hilft als auch Karriereberatung umfasst. Diese neue Dienstleistung könnte beispielsweise eine Aufgabe für Verbraucherzentralen und Arbeitsagenturen sein. Länder und Kommunen sollten zeitlich befristet finanzielle Unterstützung für diese Beratungen geben und anschließend die Qualität evaluieren.

21.3.6 Bildung und gesellschaftliche Integration

Für den späteren Lebenserfolg (Arbeit, Gesundheit, Einkommen) ist die Qualität des ersten Bildungsabschlusses von entscheidender Bedeutung. Individuen erwerben sehr früh im Lebenslauf wesentliche Voraussetzungen zu lebenslangem Lernen. Sie erwerben diese zum leichteren und kosteneffizienteren im späteren Alter. Dies darf jedoch nicht so verstanden werden, dass sich spätere Investitionen in Bildung nicht mehr lohnen. Vielmehr ist es hinsichtlich des Erhalts und der Weiterentwicklung der Produktivität eines länger gewordenen Lebens unerlässlich, dass frühe Bildung, erster Bildungsabschluss und lebenslanges Lernen komplementär ineinandergreifen.

Personen mit niedriger Erst-Qualifikation bleiben überwiegend noch von lebenslangem Lernen ausgeschlossen und können ihre Entwicklungsmöglichkeiten als Erwachsene und im Alter weniger nutzen (Staudinger u. Baumert 2007). Der möglichen Altersarmut und einem schlechten Gesundheitszustand dieser Menschen wird Vorschub geleistet. Die Neigung, in Weiterbildung zu investieren, ist bei Personen mit einem höheren Erstabschluss stärker – und umgekehrt. *Unser gegenwärtiges Bildungssystem trägt dadurch zur Entstehung dauerhafter Risikogruppen bei, zu denen gegenwärtig die Kinder von sozial benachteiligten Familien zählen, darunter auch viele Immigrantenkinder der zweiten und dritten Generation.* Vor diesem Hintergrund könnte eine öffentliche Förderung nach Bedürftigkeit etwa beim Nachholen von Bildungsabschlüssen oder beim Erwerb von Grundbildung im Erwachsenenalter sinnvoll sein. Dazu gehört bei Neuzuwanderern und wenig integrierten Migranten zweifellos die besondere sprachliche Förderung. Im Bereich der Weiterbildung von dauerhaft Erwerbslosen und Geringqualifizierten ist auch längerfristig ein öffentliches Finanzierungsmodell notwendig. Solche Weiterbildungsmaßnahmen sollten jedoch in Verbindung mit der Ausübung einer

erfolgen. Nicht tätigkeitsbezogene Maßnahmen haben sich in der Vergangenheit als wenig nachhaltig erwiesen. Es sollte deshalb für Unternehmen Anreize für die Einstellung und anschließende tätigkeitsbezogene Qualifizierung Langzeitarbeitsloser oder geringqualifizierter geben.

2.4 Fazit

Ein Arbeitsleben, das die Gesundheit und Produktivität des Einzelnen aufrechterhält und einer Person Chancen zur weiteren Entwicklung auch über das aktive Berufsleben hinaus eröffnet, lässt sich durch Investitionen in die folgenden zentralen Bereiche erreichen: eine veränderte Gestaltung des Lebenslaufs, des Arbeitsmarkts und des lebensbegleitenden Lernens. Daraus ergeben sich Aufgaben für Betriebe, die politische Gestaltung und den Einzelnen.

■ Lebenslaufstruktur

1. Angesichts des demografischen und des wirtschaftlichen Wandels sowie des individuellen körperlichen und geistigen Potenzials im Alter ist die streng abgegrenzte Aufeinanderfolge von Bildung – Arbeit – Ruhestand ein entwicklungsfeindliches Modell. Eine stärkere zeitliche Überlappung dieser drei Bereiche gilt es zu unterstützen.
2. Der Einzelne sollte bei der langfristigen Planung seines Berufslebens und seiner Kompetenzentwicklung die Möglichkeit erhalten, auf Beratung auch außerhalb des eigenen Betriebes zurückzugreifen.
3. Der berufliche Wiedereinstieg insbesondere von Frauen nach (auch kurzen) Familienzeiten sollte auch durch passende Qualifizierungsangebote, die schon während der Familienzeit einsetzen, gefördert werden.

■ Arbeitsmarkt

1. Arbeit im Alter ist zu individualisieren: Je nach Fähigkeit und Wunsch sollte es möglich sein und ist es gesamtwirtschaftlich wünschenswert, länger im letzten Beruf zu verweilen als es das derzeitige Arbeitsrecht und tarifliche Bestimmungen vorsehen oder nach gewisser Zeit in ihn zurückzukehren sowie als Rentner oder Rentnerin in einem neuen Beruf erwerbstätig zu sein oder im Ehrenamt zu arbeiten.
2. Tarifvereinbarungen eignen sich gut, um die Rahmenbedingungen nachhaltiger Personalentwicklung zu definieren. Wie es in bestimmten Branchen schon der Fall ist, könnten sie die

Bedingungen der Arbeitsorganisation, Gesundheitsvorsorge und Qualifizierung festlegen.

6. Neben tarifvertragliche Regelungen zum lebenslangen Lernen sollten staatlich gefördertes Bildungssparen und Bildungskredite treten.
 7. Die kleinen und mittleren Unternehmen, die einen wesentlichen Beitrag zur Produktivität der deutschen Wirtschaft liefern, könnten durch branchenspezifische und/oder regionale Verbände (auch unter Einschluss der Industrie- und Handelskammern) ihre Weiterbildungsangebote und damit die Möglichkeiten für eine nachhaltige Personalentwicklung verbessern.
- ### ■ Lebensbegleitendes Lernen
8. Von fünf Tagen im Jahr zu fünf Jahren im Leben: Weiterbildung sollte zum normalen Bestandteil der Erwerbsarbeit werden. Beteiligung an Weiterbildung sollte sich in Rentenansprüchen niederschlagen.
 9. Es wird in Zukunft noch wichtiger sein, Arbeitsumwelten zu begreifen und entsprechend zu gestalten. Die Gestaltung schließt auch weniger beachtete Faktoren wie vorherrschende Altersbilder und das betriebliche Lernklima mit ein und erfordert entsprechende Weiterbildung bei Personalverantwortlichen.
 10. Kompetenzerwerb während des Erwerbslebens sollte sichtbar gemacht, zertifizierbar und transferierbar (i. S. von ablösbar) werden.
 11. Besondere Aufmerksamkeit verdienen auch die Weiterbildungsanstrengungen bei Langzeitarbeitslosen und Geringqualifizierten. Um die Nachhaltigkeit solcher staatlicher Investitionen zu erhöhen, sollten solche Maßnahmen an die Ausübung einer Tätigkeit gebunden sein.
 12. Eine anspruchsvolle Qualitätskontrolle der bestehenden Bildungsangebote sollte entwickelt und eingesetzt werden (z. B. DIN-Normen). Dazu zählen auch die Entwicklung einer Ausbildungsordnung für Lehrende in der Erwachsenenbildung sowie wissenschaftlich fundierte Effizienzstudien im Bereich der Weiterbildung.
 13. Das Lernen zu lehren und auch Freude am Lernen zu erhalten sollte mit an oberster Stelle der Lehrziele von der vorschulischen Bildung bis zur Berufsschule und den Universitäten stehen.
 14. Die Effizienz frühester Bildungsinvestitionen ist sehr hoch, deshalb sollte frühe Bildung die Bemühungen im Bereich der Erwachsenenbildung verstärken.
 15. Gesundheits- und Entwicklungsbildung (z. B. gesundheitliches Präventionswissen, Strategien der

Gestaltung eines erfüllten längeren Lebens) sollten Bestandteile des Curriculums schon in der Primarstufe sein. Die möglichst frühe Ausbildung von gesundheitsförderlichen Gewohnheiten und lebensgestalterischen Fertigkeiten ist eine wesentliche Voraussetzung für ein langes, gesundes und erfülltes Leben.

Literatur

- Backes-Gellner U, Veen S (Hrsg) (2009) Altern, Arbeit und Betrieb. Altern in Deutschland – Bd 3, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 365, Bd 101. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart
- Bosch G, Schief S (2009) Zur Beteiligung Älterer auf dem Arbeitsmarkt – Lebenslanges Lernen als Kernelement einer Beschäftigungsstrategie. In: Staudinger UM, Heidemeier H (Hrsg) Altern, Bildung und lebenslanges Lernen. Altern in Deutschland – Bd 2, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 364, Bd 100. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S 199–217
- Börsch-Supan A, Erlinghagen M, Jürges H, Hank K (2009) Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Humanvermögen in alternden Gesellschaften. In: Börsch-Supan A, Erlinghagen M, Hank K, Jürges H, Wagner GG (Hrsg) Produktivität in alternden Gesellschaften. Altern in Deutschland – Bd 4, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 366, Bd 102. Halle (Saale), S 9–19
- Brunstein JC, Maier GW, Dargel A (2007) Persönliche Ziele und Lebenspläne: Subjektives Wohlbefinden und proaktive Entwicklung im Lebenslauf. In: Brandstädter J, Lindenberger U (Hrsg) Entwicklungspsychologie der Lebensspanne. Kohlhammer, Stuttgart, S 270–304
- Ehmer J, Höffe O (Hrsg) (2009) Bilder des Alterns im Wandel. Historische, interkulturelle, theoretische und aktuelle Perspektiven. Altern in Deutschland – Bd 1, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 363, Bd 99. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart
- Gewonnene Jahre (2009) Empfehlungen der Akademiengruppe Altern in Deutschland. Altern in Deutschland – Bd 9, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 371, Bd 107. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart. http://www.leopoldina.org/uploads/tx_leopublication/2009_NatEmpf_Altern_in_D-DE.pdf. Gesehen 07 Mrz 2014
- Hertel G, Thielgen M, Rauschenbach C, Grube A, Stamov Roßnagel C, Krumm S (2013) Age differences in motivation and stress at work. In: Schlick C, Frieling E, Wegge J (eds) Age-differentiated work systems. Springer, Berlin, pp 119–147
- Kroll LE, Ziese T (2009) Anstieg oder Kompression der Morbidität? In: Böhm K, Tesch-Römer C, Ziese T (Hrsg) Gesundheit und Krankheit im Alter. Robert Koch-Institut, Berlin, S 105–112 http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsB/alter_gesundheit.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 07 Mrz 2014
- Kochsiek K (Hrsg) (2009) Altern und Gesundheit. Altern in Deutschland – Bd 7, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 369, Bd 105. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart
- Levy BR, Slade MD, Kunkel SR, Kasl SV (2002) Longevity Increased by Positive Self-Perceptions of Aging. *Journal of Personality and Social Psychology* 83: 261–270
- Levy BR, Zonderman AB, Slade MD, Ferrucci L (2009) Age Stereotypes Held Earlier in Life Predict Cardiovascular Events in Later Life. *Psychological Science* 20:296–298
- Lindenberger U (2000) Intellektuelle Entwicklung über die Lebensspanne. Überblick und ausgewählte Forschungsbrennpunkte. *Psychologische Rundschau* 51:132–141
- Martin M, Zimprich D (2012) Kognitive Entwicklung. In: Lang F, Martin M, Pinquart M (Hrsg) Entwicklungspsychologie – Erwachsenenalter. Hogrefe, Göttingen, S 59–78
- Mühlig-Versen A, Bowen C, Staudinger UM (2012) Personality plasticity in later adulthood: Contextual and personal resources are needed to increase openness to new experiences. *Psychology and Aging* 27(4):855–866
- Riley MW (ed) (1979) Aging from Birth to Death. *Sociotemporal Perspectives*. Westview, Boulder
- Riley MW, Johnson ME, Foner A (1972) *Aging and Society, Vol 2: A Sociology of Age Stratification*. Sage, New York
- Riley MW, Abeles RP, Teitelbaum MS (eds) (1982) *Aging from Birth to Death, Vol 2, Sociotemporal Perspectives*. Westview, Boulder
- Schindler I, Staudinger UM, Nesselrode JR (2006) Development and structural dynamics of personal life investment in old age. *Psychology and Aging* 21:37–753
- Schulz R-J, Kurtal H, Steinhagen-Thiessen E (2009) Rehabilitative Versorgung alter Menschen. In: Kochsiek K (Hrsg) Altern und Gesundheit. Altern in Deutschland, Bd 7, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 369, Bd 105. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S 193–224
- Stamov Roßnagel C (2009) Arbeitsmotivation über die Lebensspanne. Aktive Regulation statt passiven Abbaus. In: Kocka J, Kohli M, Streeck W (Hrsg) Altern in Deutschland – Bd 8: Familie, Zivilgesellschaft, Politik. Nova Acta Leopoldina N F, Nr 370, Bd 106. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S 59–75
- Staudinger UM (2008) Was ist das Alter(n) der Persönlichkeit? Eine Antwort aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht. In: Staudinger UM, Häfner H (Hrsg) Was ist Alter(n)? Neue Antworten auf eine scheinbar einfache Frage. Springer, Berlin, Heidelberg, S 83–94
- Staudinger UM, Baumert J (2007) Bildung und Lernen jenseits der 50: Plastizität und Realität. In: Gruss P (Hrsg) Die Zukunft des Alterns. Die Antwort der Wissenschaft. C + B, München, S 240–257
- Staudinger UM, Heidemeier H (Hrsg) (2009) Altern, Bildung und lebenslanges Lernen. Altern in Deutschland – Bd 1, Nova Acta Leopoldina N F, Nr 364, Bd 100. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart
- Vaupel J (2010) Biodemography of Human Ageing. *Nature* 464:536–542
- Voelcker-Rehage C, Godde B, Staudinger UM (2010) Physical and motor fitness are both related to cognition in old age. *European Journal of Neuroscience* 31:167–176