

# 40\_vorwaerts

Beruf – Reifen – Leisten – Leben

## Lebensphasengerechtes Arbeiten

Josef Eisner · Thursday, April 22nd, 2010

### **Agemanagement – oder: was machen Sie im April 2020?**

Autor: Dipl.-Psych. Kurt Wirsing (2010)

Sie haben Lust auf eine kleine Zeitreise? Dann erlauben Sie sich doch jetzt eine gedankliche Wanderung in Ihre Zukunft, auch wenn diese in Gottes Hand liegt. Zehn Jahre nach vorne – 2010, 2011, 2012, Jahr für Jahr .... bis zum April<sup>\*)</sup> 2020.

Wie alt sind Sie jetzt im April<sup>\*)</sup> 2020? Wie fühlt sich das an? Welche inneren Bilder und Gedanken tauchen auf? Vergleichen Sie ein aktuelles Foto Ihres Gesichtes 2020 mit einem von 2010. Was steht in Ihrer jetzigen Lebensphase im April<sup>\*)</sup> 2020 an? Wie ist Ihre körperliche und psychische Fitness? Vor welche Aufgaben sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz gestellt? Welche Ihrer Vorstellungen haben sich realisiert -im Betrieb, im Privatleben? Wie gehen Sie mit Ihrem persönlichen Älterwerden um? Haben Sie Vor-Bilder zum Älterwerden im Beruf?

„Alt und Jung – voneinander lernen, einander respektieren“, das war das Jahresmotto des Kostenzer Fortbildungsprogramms 2009 und der Titel eine dreiteiligen Seminarreihe. Dort haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den gleichen Fragen gestellt und sich offenherzig darüber ausgetauscht. Fachlicher Input und Informationen über aktuelle entwicklungs-, arbeits- und biospsychologische Forschungsergebnisse zu Alternsprozessen waren ein wichtiger Bestandteil der Seminartage. In Einzelreflektion, Teamübungen und durch mentales Training haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schließlich ihre Kompetenzen im persönlichen Agemanagement erweitert.

Sie fragen sich vielleicht: was bedeutet das, Agemanagement? Agemanagement, dieses Wort wird Ihnen in Zukunft häufig begegnen. Gemeint sind die Bemühungen von Betrieben und Institutionen, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern. Der demografische Wandel, das Aufrücken der geburtenstarken Jahrgänge in höhere Altersklassen und die schwache Besetzung der jungen Jahrgänge, wird dazu führen, dass der Anteil älterer Menschen in unserer Gesellschaft drastisch ansteigen wird. [...]<sup>\*)</sup>

### **Verhaltensprävention und Verhältnisprävention**

Präventives Handeln ist der Königsweg zur persönlichen Future-Fitness und zum

demografiefesten Unternehmen. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist es wichtig, beim Agemanagement zwei Präventionsprozesse zu unterscheiden, um die Verantwortlichkeiten klar zu machen.

Zur Verhaltensprävention muss sich der einzelne Mitarbeiter fragen: Was kann ich für mich tun, um mich körperlich und mental fit zu halten und fachlich auf der Höhe der Zeit zu bleiben? Und was brauche ich dazu an Unterstützung vom Betrieb?

Zur Verhältnisprävention ist die Unternehmensleitung herausgefordert, organisatorische und konzeptionelle Maßnahmen für eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung von „Jung bis Alt“ und die gesundheitsfördernde Ausgestaltung von Arbeitsplätzen zu entwickeln.

### **Verhaltensprävention**

Für sein eigenes Verhalten beim Umgang mit dem Älterwerden und den beruflichen Anforderungen ist jeder Einzelne selbst verantwortlich. Gesund Älterwerden lässt sich natürlich nicht einfach managen, sondern ist ein Geschenk. Freilich eines, das sorgfältig gehütet sein will. Eine Aufgabe, zu deren Lösung jeder Mensch unausweichlich auf seine ganz individuelle Art herausgefordert ist, um eigenverantwortlich für seine körperliche und seelische Fitness zu sorgen. Das Zauberwort der Verhaltensprävention ist Bewegung. Körperliche und geistige Bewegung, in Kombination mit gesunder Ernährung.

### **Mentales Training**

Dazu gehören vor allem positive innere Bilder und Gedanken zum Älterwerden. Nicht nur die äußeren Verhältnisse, auch unsere eigenen Gedanken wirken unmittelbar auf unser Stress- und Immunsystem, wie in der Placeboforschung hinlänglich nachgewiesen wurde. Vielleicht sollte man besser von der Kraft des menschlichen Geistes als von Placebowirkung sprechen. Der einzelne Mitarbeiter muss darauf achten, sich nicht durch schwächende innere Bilder seiner Leistungsfähigkeit selbst negativ zu hypnotisieren. Beispielsweise ist Älterwerden kein Kriterium dafür, das Handling von Computern nicht mehr lernen zu können.

### **Akzeptanz**

Älterwerden beginnt zu einem Problem zu werden, wenn man es zu einem Problem macht, ob man dreißig oder sechzig Jahre alt ist. „Nicht die Dinge sind es, die uns beunruhigen, sondern die Meinungen, die wir von den Dingen haben“ meinte der griechische Philosoph Epiktet vor zweitausend Jahren. Die modernen psychologischen Stresstheorien sagen genau das gleiche. Freilich ist es keine leichte Aufgabe, sich mit dem eigenen Körper und seinem Faltenwurf anzufreunden, wenn aus den Medien digital geglättete Idealgesichter blicken. Körperliche Leistungseinbußen gehören zum natürlichen Alternsprozess und können selbst bei bester Verhaltensprävention nicht immer mit Fitness- und Entspannungstrainings aufgehalten werden. Es ist gesund, dies zu akzeptieren. So verringert sich die psychophysische Belastbarkeit, wie sie bei bestimmten Schichttätigkeiten besonders gefordert ist. Flexible Arbeitszeitmodelle wären hier ein Lösungsweg.

### **Gehirnjogging und Ich-Mut**

Ältere Mitarbeiter – ab wann ist man eigentlich ein älterer Mitarbeiter? – sind bezüglich ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit immer noch Vorurteilen ausgesetzt. Die Ergebnisse der

Altersforschung sind eindeutig: das Gehirn besitzt gewaltige Kompensationsfähigkeiten und kennt nach vielen Jahrzehnten Denkerfahrung viele Tricks, um seinem Benutzer über die Runden zu helfen. Das Zauberwort heißt hier „use it or lose it“: benutze dein Gehirn, sei neugierig, lerne, bilde dich weiter. Das junge Gehirn arbeitet zwar schneller, das alte Gehirn aber kennt die Abkürzungen (vgl. Misericordia 5/2007, Älterwerden im Beruf – mental fit bleiben).

Wer „Ich-Mut im Alternsprozess“ (so der österreichische Sozialgerontologe Leopold Rosenmayr) entwickelt, kann sich mit gesellschaftlichen Ansprüchen selbstbewusst auseinandersetzen. So gerüstet reflektiert der Blick in den Spiegel Lebensstolz, Erfahrungsreichtum, Neugier und ein versöhnliches Schmunzeln und Ja zu dem Menschen, der man ist. Einem solchen wertschätzenden Selbstbild können gesellschaftliche Fremdbilder wie negative Meinungen zur beruflichen Leistungsfähigkeit Älterer wenig anhaben.

### **Der Lebensfluss**

Eine Herausforderung des Älterwerdens liegt darin, dass wir mit jeder Entscheidung und jeder Wahl im Lebensfluss mögliche Alternativen aussortieren müssen. Dem Erreichten steht immer auch Ausgelassenes gegenüber. Ursprüngliche Hoffnungen und Ziele werden mit Blick auf die verbleibende Lebensspanne plötzlich nicht mehr realisierbar. Gerade im Beruf wird das bisher Erreichte und Nichterreichte, das Ende beruflicher Karrierechancen, besonders deutlich. Die mittleren Lebensjahre sind der Schlüssel für gelingendes Älterwerden. In der Lebensmitte werden die Weichen für kompetentes Altern gestellt. Wer sich im mittleren Lebensalter proaktiv mit den Herausforderungen des Älterwerdens beschäftigt, gewinnt dadurch Potenzial und Energie für seine weitere Lebensroutenplanung.

Hilfreich ist dabei der stärkende Blick auf die ganze Lebensspanne. Das psychologische Leitbild ist der Lebensfluss mit seinen realen psychischen Kraftquellen für ein gelingendes Altern und nicht die illusionäre Verlockung des Jungbrunnens.



Das Lebensflussmodell: Biosozialer Lebenszyklus

„Erkenne Dich selbst“ konnte der Fragende im Eingangsbereich des griechischen Delphi lesen, bevor er um einen Orakelspruch zu seiner Zukunftsfrage bat. Das sei auch dem angeraten, der erfolgreich altern will. Die Entwicklungspsychologie empfiehlt Auswahl, Training und Ausgleich als Lebensprinzipien. Das heißt: Kräfte ordnen, Energie konzentrieren, Ressourcen erkennen, Reibungsverluste vermeiden und Grenzen beachten.

Die Mitarbeiter kann der Betrieb bei deren Verhaltensprävention mit Fortbildungsangeboten beispielsweise zur Stress- und Burnoutprophylaxe, mit Routenplaner-Workshops bis hin zu Einzelcoachings ([AgingArt® Coaching](#)) unterstützen.

### **Verhältnisprävention**

Die Verhältnisprävention im Rahmen des Agemanagements verantwortet hauptsächlich das Unternehmen. Es liegen vielfältige arbeitswissenschaftliche Empfehlungen vor, wie Arbeitsanforderungen altersbezogen zu gestalten sind. Jedes Unternehmen ist ein lebendiger und

einzigartiger Organismus mit ganz eigener Biografie. Daher sind kreative, betriebspezifische Lösungen unter frühzeitiger Mitarbeiterbeteiligung gefragt, wenn konkrete Maßnahmen so geplant und umgesetzt werden sollen, dass hohe Akzeptanz und nachhaltige Effekte erreicht werden. Wertschätzung für die eigene Geschichte, die prägenden Wurzeln und den Erfahrungsschatz der Beschäftigten ist eine wesentliche Basis für die Gestaltung des Betriebsklimas und der notwendigen Veränderungsprozesse. Dann werden Leitbilder auch lebendig und entwickeln wertschöpfende Kraft.

### **Das Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit**

Die klassische Definition von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsunfähigkeit nimmt ausschließlich die individuelle Leistungsfähigkeit von Personen in den Fokus. Der finnische Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen, der europaweit führende Experte zum Thema Agemanagement, hat den Bogen nun viel weiter gespannt. Er definiert eine Wechselwirkung zwischen den Leistungsmöglichkeiten des Einzelnen und der Arbeitssituation mit all ihren Facetten, beeinflusst von den privaten Lebensverhältnissen und gesellschaftlichen Bedingungen. Eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist dann gegeben, wenn der einzelne Mitarbeiter mit seiner Gesundheit, seiner Motivation und seinen persönlichen sowie fachlichen Kompetenzen einerseits und die Arbeit mit ihren Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation sowie der Unternehmens- und Führungskultur andererseits gut aufeinander abgestimmt sind.

[...]\*) Sein ganzheitliches **Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit** veranschaulicht er mit dem Bild eines Hauses. Die einzelnen Stockwerke geben eine gute Checkliste für die anzupackenden Handlungsfelder der Verhaltens- und Verhältnisprävention ab. Mit dem ebenfalls von Ilmarinen entwickelten arbeitsmedizinischen Erhebungsinstrument des Work-Ability-Index (WAI) lassen sich schnell und aussagekräftig die Möglichkeiten eines Menschen in Bezug auf seine Arbeitsanforderungen erfassen. Im persönlichen Einzelcoaching können die Ergebnisse für die Verhaltensprävention nutzbar gemacht werden. Und anonymisiert geben sie dem Betrieb Handlungsimpulse für erforderliche Maßnahmen der Verhältnisprävention.

### **Der Gewinn**

Erfolgreiches Agemanagement durch betriebspezifische Lösungen im Bereich der altersgerechten Arbeitsgestaltung und lebensphasenorientierten Personalentwicklung führt zu folgenden Gewinnen:

- Älterwerden und Altern von Mitarbeitern wird zum gewinnbringenden Faktor für das Unternehmen.
- Die Mitarbeiter behalten ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit beim Älterwerden im Auge.
- Die Mitarbeiter entwickeln neue Perspektiven für die Lösung der anstehenden Herausforderungen beim Älterwerden im Beruf.
- Die Mitarbeiter nutzen bestehende Gestaltungsspielräume im Unternehmen, um sich im beruflichen Lebenszyklus ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend zu positionieren.
- Die Mitarbeiter sind sich im Klaren, was sie an Qualifikationen und Kompetenzen für die Zukunft brauchen.
- Die Sensibilität für die Chancen altersgemischter Zusammenarbeit im Unternehmen wird gefördert.

Man könnte den Gewinn von Agemanagement auch so zusammenfassen: Gelebte Gastfreundschaft

---

zwischen Alt und Jung und zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.

Links:

- [Agement](#)
- [AgingArt® Coaching](#)
- [Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit](#)

Autor: **Dipl.-Psych. Kurt Wirsing** (alle Rechte beim Autor). Erstveröffentlichung in misericordia 3 (2010) – Kirche und Gesellschaft

\*) Ergänzt oder Aktualisiert durch den Herausgeber

This entry was posted on Thursday, April 22nd, 2010 at 1:00 pm and is filed under [40\\_vorwaerts Blogbeiträge](#)

You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can leave a response, or [trackback](#) from your own site.