



# misericordia

62. Jahrgang · März 2010 · Internet: www.barmherzige.de

18 misericordia 3/10 · Kirche und Gesellschaft

Alt und Jung - voneinander lernen, einander respektieren

## Agemanagement – oder: Was machen Sie im März 2020?

*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 März 2020. Wie alt sind Sie jetzt im März 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 März 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 Vorbilder zum Älterwerden im Beruf?*

„Alt und Jung – voneinander lernen, einander respektieren“, das war das Jahresmotto des Kostenzer Fortbildungsprogramms 2009 und der Titel einer dreiteiligen Seminarreihe. Dort haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den gleichen Fragen gestellt und sich offenerherzig darüber ausgetauscht.

Sie fragen sich vielleicht: Was bedeu-

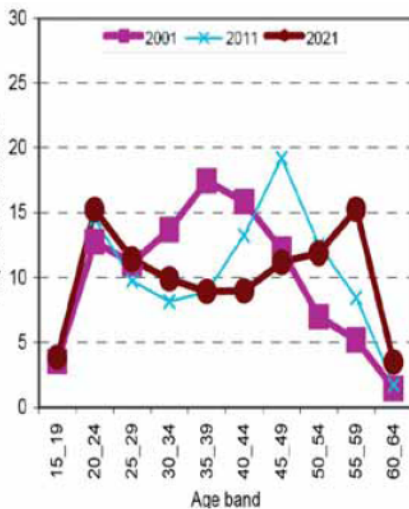


Abbildung 1: Pflegepersonal in Deutschland 2001 - 2021 (NEXT-Studie)

tet Agemanagement? Gemeint sind die Bemühungen von Betrieben und Institutionen, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern. Der demografische Wandel wird dazu führen, dass der Anteil älterer Menschen in unserer Gesellschaft drastisch ansteigen wird. Zwangsläufig werden sich auch Krankenhäuser, Altenpflege- und Behinderteneinrichtungen auf große Veränderungen einstellen müssen, die sich aus dem Ältern der Belegschaften ergeben. Wenn Sie in einem Pflegeberuf arbeiten, dann schauen Sie sich mal genauer die *Abbildung 1* an und erkunden Sie, in welcher (Alters-) Gesellschaft Sie sich 2020 befinden werden.

### Verhaltensprävention und Verhältnisprävention

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

Gesundes Älterwerden lässt sich natürlich nicht einfach managen, sondern ist auch ein Geschenk. Jeder Mensch ist aber herausgefordert, 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. Unsere eigenen Gedanken wirken unmittelbar auf unser Stress- und Immunsystem. Der einzelne Mitarbeiter muss darauf achten, sich nicht durch schwächende innere Bilder seiner Leistungsfähigkeit selbst negativ zu hypnotisieren.

### Akzeptanz

Älterwerden beginnt zu einem Problem zu werden, wenn man es zu einem Problem macht, ob man 30 oder 60 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 2000 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

Altersprozess und können nicht immer mit Fitness- und Entspannungstrainings aufgehalten werden. Es ist gesund, dies zu akzeptieren.

#### 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 Altersprozess“ entwickelt, so der österreichische Sozialgerontologe Leopold Rosenmayr, 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.

#### 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. Gerade im Beruf wird das bisher Erreichte und Nichterreichte und 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 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.

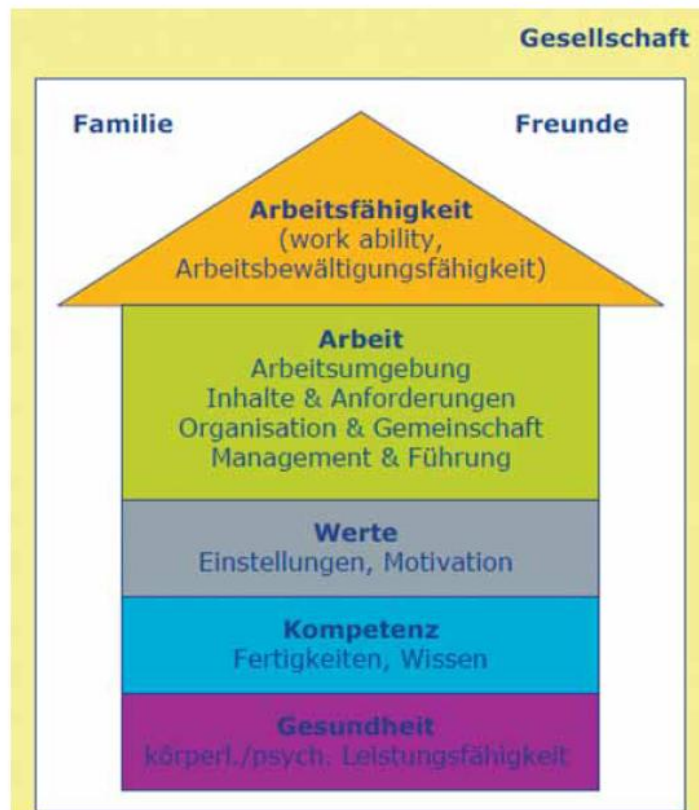


Abbildung 2: Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

„Erkenne Dich selbst“ konnte der Fragende im Eingangsbereich des griechischen Delphi lesen, bevor er um einen Orakelspruch 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. Der Betrieb kann die Mitarbeiter bei deren Verhaltensprävention mit Fortbildungsangeboten, beispielsweise zur Stress- und Burnoutprophylaxe, unterstützen.

#### Verhältnisprävention

Die Verhältnisprävention im Rahmen des Agemanagements verantwortet hauptsächlich das Unternehmen. 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 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. (Abbildung 2 auf Seite 19)



Der Diplompsychologe Kurt Wirsing leitete die Seminarreihe in Konstanz.

#### Der Gewinn

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

- Älterwerden und Altern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird

#### Stimmen von Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern

„Das, was man macht, muss man gerne machen, ganz egal, wie alt man ist. Wichtig ist also vor allem die eigene innere Haltung gegenüber seiner Arbeit.“

„Die Seminartage haben mir gezeigt, wie man Leistung ohne Stress abrufen kann und dabei noch Spaß hat.“

„Kurzes Innehalten macht den Blick fürs Wesentliche wieder frei. Stress kann so reduziert und Prioritäten wieder besser erkannt werden.“

„Die Wertschätzung der Arbeit seiner Mitarbeiter, aber auch seiner eigenen Arbeit ist sehr wichtig.“

„Für die älter werdende Belegschaft gibt es keine Patentrezepte. Nur individuelle Lösungen sind sinnvoll.“

„Nur wenn man seinen eigenen Standpunkt kennt, kann man die Route für sein weiteres Leben planen.“

- 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.
- Kurt Wirsing  
Diplompsychologe

