



Gesund führen heute

Den demografischen Wandel im Betrieb gestalten





Vorwort

Der Blick auf die zentralen Trends in der Arbeitswelt zeigt eines sehr deutlich: Nicht nur der demografische Wandel mit dem steigenden Durchschnittsalter prägt das künftige Bild in Betrieben. Gleichzeitig werden die Arbeitsprozesse und -strukturen komplexer und verändern sich immer schneller. Die Herausforderung, gesundes Altern im Betrieb zu ermöglichen, wird deshalb sowohl für jeden Einzelnen als auch für die Arbeitgeber immer größer. Sowohl Risiken für die körperliche Gesundheit als auch Situationen der psychischen Überlastung spielen dabei eine Rolle.

Gesundheit und Wohlbefinden sind die wesentlichen Säulen dafür, lebenslang arbeiten zu können. Betriebe, die sich heute schon auf den Weg machen, diese Voraussetzungen proaktiv und dauerhaft zu sichern, sind dabei insbesondere auf ihre Führungskräfte angewiesen. Denn Führungskräfte sind die „Promoter von oben“, wenn es darum geht, Ansätze für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen in die Praxis umzusetzen und mit Leben zu füllen. Sie kennen die Beschäftigten aufgrund des engen Kontaktes meist am besten. Sie können erste Ansprechpartner sein, um nach bestmöglichen

Lösungen zu suchen und drohenden Überlastungen frühzeitig entgegenzuwirken. Gleichzeitig kommt ihnen eine besondere Vorbildfunktion zu. Sie befinden sich in einer Doppelrolle: Auch sie sind gefordert, auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu achten und den Prozessen des Alterns Rechnung zu tragen. Nur wenn jede einzelne Führungskraft erkennt, dass sie mit ihrem eigenen Verhalten einen signifikanten Einfluss auf das Gesundheitsverhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, wird auch ein Umdenken bei den Beschäftigten eintreten.

Die Broschüre **„Gesund führen heute“** zeigt anhand sehr konkreter Anregungen und Beispiele aus der Praxis umfassend auf, wo die zentralen Herausforderungen für die Führungskräfte liegen und wie es gelingt, Gesundheit und Wohlbefinden in der heutigen Arbeitswelt zu erhalten und zu fördern.

Professor Dr. Jutta Rump
Institut für Beschäftigung und Employability
Ludwigshafen

Gesund führen heute | Herausgeber: Techniker Krankenkasse, Hauptverwaltung: 22291 Hamburg, Internet: www.tk.de. Bereich Markt und Kunde, Fachreferat Gesundheitsmanagement: Thomas Holm (verantwortlich). Text: Dr. Anne Katrin Matyssek, do care! Redaktion: Anne Frobeen. Fachliche Beratung: Dr. Brigitte Steinke. Medienkonzeption: Micaela Berger, Verena Schultheiß, Sabine König. Gestaltung: The Ad Store GmbH, Hamburg. Produktion: Oliver Kühl. Lithografie: Hirte GmbH & Co. KG, Hamburg. Bilder: Corbis, Getty Images. Druck: Bösmann Medien und Druck GmbH & Co. KG, Detmold.

© Techniker Krankenkasse. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und sonstige Formen der Vervielfältigung – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung der TK. Die enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert. Für eventuelle Änderungen oder Irrtümer können wir keine Gewähr übernehmen. 3. Auflage, 2015.

Um die Lesbarkeit zu erhalten, verwenden wir in dieser Broschüre sowohl die männliche als auch die weibliche Form. In jedem Fall ist auch das jeweils andere Geschlecht damit gemeint.

Inhalt



Deutschland altert

Vom Tannenbaum zum Trichter	5
Wandel der Kompetenzen	8

Demografiefest werden

Sich ein Bild machen	11
Weichen stellen im Unternehmen	12
Zukunftsgespräche	13
Gezielte Weiterbildung	14
Arbeitszeiten flexibel gestalten	14
Die Arbeit sinnvoll organisieren	15
Wissen weitergeben	16
Betriebliches Eingliederungsmanagement	17
Betriebs- oder Dienstvereinbarungen nutzen	18
Test: Wie demografiefest ist Ihr Unternehmen?	19



Alter[n]sgerecht führen

Was Sie als Führungskraft beachten sollten.	21
Anerkennung fördert die Leistung	21
Sinn vermitteln	23
Informationen weitergeben	23
Selbstständiges Arbeiten ermöglichen	23
Individuell führen	24
Sicherheit geben	24
Neue Herausforderungen meistern	26



Belastungen erkennen

Grenzen anerkennen	31
Belastungssymptome	31
Belastungen ansprechen	32
Langzeitkranke führen, Rückkehrer integrieren	32



Selbst gesund bleiben

Bewusst älter werden	35
Gelassen werden	38
Fit bleiben.	39
Gesund essen und trinken	40
Ihre persönliche Altersvorsorge	41



So hilft die TK

Mit der TK die demografische Entwicklung gestalten	43
Persönliche Hilfen.	45

Literatur und Links

Literatur, Quellenangaben und Links	47
---	----



Deutschland altert

Führungskräfte und Unternehmen müssen sich darauf einstellen, künftig sowohl junge als auch ältere Beschäftigte intensiver an ihre Firma zu binden.



Vom Tannenbaum zum Trichter

Älter werden – das geht an niemandem spurlos vorüber. Irgendwann muss sich jeder mit dem Thema auseinandersetzen, Sie als Führungskraft sogar in zweifacher Hinsicht: Sie sind einerseits selbst betroffen, andererseits haben Sie es vielleicht heute schon mit immer mehr älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun.

Ein paar Fakten:

- Unsere Lebenserwartung hat sich seit 1871 verdoppelt. Im Jahr 2040 wird jeder Zweite über 50 sein, 2050 ist jeder Dritte 80 Jahre oder älter. Die Gesundheitsberichterstattung des Bundes vom August 2014 zeigt: Die Deutschen werden so alt wie nie. Neugeborene Jungen haben eine durchschnittliche Lebenserwartung von 77,7 Jahren, Mädchen sogar von 82,7 Jahren.
- Parallel dazu nimmt die Zahl der geborenen Kinder pro Frau kontinuierlich ab. Gab es 2005 noch in etwa gleich viele Neugeborene und 60-Jährige, werden es 2050 doppelt so viele 60-Jährige wie Neugeborene sein. Und nur zehn Jahre später, im Jahr 2060, wird ein Drittel der Bevölkerung 65 Jahre oder älter sein.

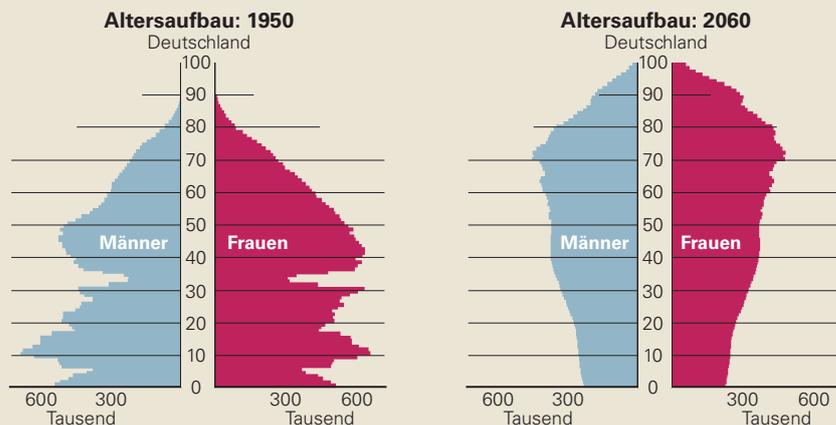
Die Zahlen des Statistischen Bundesamts belegen denn auch eine deutliche Verschiebung der Alterspyramide: Die Zahl der Jüngeren wird kleiner, die der Älteren größer. Auch durch Zuwanderung lässt sich diese Kluft nicht schließen. Die grafische Darstellung macht deutlich: Während die Verteilung der Gesamtbevölkerung früher einem Tannenbaum ähnelte – viele Kinder und wenig Alte –, gleicht sie zukünftig eher einem Trichter. Die Alterspyramide wird auf den Kopf gestellt.

Auch die Belegschaften altern

Die demografischen Veränderungen in der Gesellschaft haben auch Einfluss auf die Betriebe.

Im Jahr 2050 wird es ohne massiven Zuzug oder eine erhöhte Geburtenrate nur noch halb so viele Erwerbstätige geben wie heute. Nach dem Demografiebericht der Bundesregierung aus dem Jahr 2012 könnte die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter von rund 50 Millionen heute bis zum Jahr 2050 auf fast die Hälfte sinken – auf 26,5 Millionen.

Bevölkerungspyramiden 1950 und 2060



Quelle: Statistisches Bundesamt (2015)



Die Belegschaften werden immer älter. Bereits heute gibt es mehr 50- als 30-Jährige in deutschen Betrieben. Diese Entwicklung vollzieht sich in ganz Europa, und sie nimmt tendenziell zu. Ab 2026 werden die Altersgruppen über 55 Jahre besonders stark besetzt sein. Die Statistiken der Deutschen Rentenversicherung belegen: Das durchschnittliche Renteneintrittsalter der Männer lag 2012 bei 61,2 Jahren, bei den Frauen bei 61 Jahren. Noch im Jahr 2000 wechselten Männer im Durchschnitt mit 59,8 Jahren in den Ruhestand, Frauen mit 60,5 Jahren. Damals wurde der vorzeitige Ruhestand allerdings auch noch staatlich gefördert.

Fachkräftemangel droht

Viele Mitarbeiter werden aus Altersgründen die Unternehmen verlassen. Nur jeder zweite Beschäftigte kann sich derzeit vorstellen, seine Arbeit bis zum Alter von 65 oder 67 Jahren fortzusetzen, auch wenn er weiterhin körperlich und geistig gesund bleibt. Das zeigt der Report der Initiative Gesundheit & Arbeit aus dem Jahr 2014.

Der Wunsch älterer Beschäftigter, länger im Unternehmen zu bleiben, ist also in der Regel gering. Die meisten wünschen sich, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, viele am liebsten schon mit 59 Jahren. Das bedeutet Wissens- und Kompetenzverluste. Schon heute fehlt

vielerorts der Nachwuchs. Künftig wird es in vielen Branchen einen deutlichen Mangel an Fachkräften geben. Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen. Sie werden sich daher stärker um eine langfristige Bindung ihrer Mitarbeiter bemühen.

Führung – der entscheidende Faktor

Das Verhalten, die Einstellung und die Haltung von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern sind entscheidend dafür, ob diese beim Unternehmen bleiben oder es verlassen wollen. Häufig wird nicht dem Unternehmen gekündigt, sondern dem Vorgesetzten. Das Führungsverhalten wird deshalb noch wichtiger werden als bisher.

Führungskräfte sind einerseits gefragt, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten bis zum Renteneintrittsalter erwerbsfähig und gesund bleiben. Andererseits müssen sie die Herausforderung bewältigen, die Motivation älterer Beschäftigter zu erhalten und zu fördern. Denn ein langes Erwerbsleben muss nicht nur gesundheitlich möglich sein, sondern auch erstrebenswert – und zwar nicht nur aus finanziellen Gründen, sondern aus Freude an der Arbeit.

Arbeiten müssen, arbeiten können und arbeiten wollen – diese drei Facetten entscheiden über die Frage, ob jemand kürzer oder länger



als bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeitet. So sagt es der Arbeitsmediziner Hans Martin Hasselhorn von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Berlin. Zwei dieser Facetten können Sie und Ihr Unternehmen beeinflussen. Nämlich, ob Ihre Mitarbeiter auch in höherem Alter arbeiten können und arbeiten wollen.

Machen Sie sich deshalb vertraut mit den Bedürfnissen, den Kompetenzen und Fähigkeiten älterer Menschen. Überprüfen Sie Ihre Einstellung gegenüber Älteren daraufhin, ob sie Ihnen hilft, auch ältere Mitarbeiter zu motivieren und zur Arbeitsleistung zu befähigen. Die nachfolgenden Seiten sollen Sie dabei unterstützen.



Seltener, aber länger krank

Ältere Mitarbeiter sind statistisch seltener krank als jüngere. Wenn sie aber krank sind, fallen sie im Durchschnitt viermal so lange aus wie die Jüngeren. Der TK-Gesundheitsreport aus dem Jahr 2014 zeigt: Eine einzelne Krankschreibung dauert bei den 15- bis 19-Jährigen im Durchschnitt fünf Tage. Bei Beschäftigten ab 60 Jahren sind es mehr als 20 Tage.

Auch derjenige, der am Arbeitsplatz erscheint, ist nicht unbedingt fit. Chronische Erkrankungen, Demotivation und Resignation können die Leistung beeinträchtigen. Für Sie als Führungskraft geht es dann darum, wie Sie auch mit gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeit erledigen können. Ganz wichtig dabei, auch für ältere Beschäftigte: Wer seine Arbeit selbst gestalten kann, ist in der Regel deutlich produktiver. Und wer sich nicht topfit fühlt, braucht die Erlaubnis, Pausen zu machen, wenn sie nötig sind. Sie brauchen übrigens häufigere Pausen als Jüngere.

GUT ZU WISSEN!



Beratung durch die TK |

Mit den Instrumenten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements haben Sie eine leistungsfähige Basis, um den demografischen Wandel zu bewältigen. Die Techniker Krankenkasse hilft dabei mit einem gut ausgebauten Beratungssystem. Mehr dazu im Kapitel „So hilft die TK“, Seite 42.

Wandel der Kompetenzen

Ab wann ist ein Mitarbeiter für Sie alt? Bitte denken Sie kurz darüber nach, bevor Sie weiterlesen. Denn es geht jetzt um Ihre Einstellung und Ihre Gedanken.

Amerikanische Führungskräfte halten ihre Mitarbeiter bis 60 für voll leistungsfähig – deutsche dagegen nur bis zu einem Alter von 51 Jahren. Dazu passt, dass in den USA jeder fünfte Mann über 70 noch erwerbstätig ist, davon die Hälfte in Vollzeit.

In den Köpfen deutscher Vorgesetzter ist das sogenannte Defizitmodell fest verankert: Altern wird gleichgesetzt mit einem unumkehrbaren Abbau von Leistungsfähigkeit und Kraft. Dementsprechend sind – insbesondere unter jüngeren Führungskräften – Befürchtungen in Bezug auf ältere Mitarbeiter weit verbreitet.

Denken Sie auch so?

Der ältere Beschäftigte ...

- ... bringt's nicht mehr und gefährdet meine Ziele.
- ... weiß womöglich mehr als ich.
- ... hat keine Lust mehr auf Veränderungen.
- ... lässt sich nichts von mir sagen.
- ... stellt meine Autorität in Frage.
- ... ist neidisch auf mich, weil er es nicht zur Führungskraft geschafft hat.
- ... nutzt seine Zipperlein als Hilfsmittel für Führernte.

Teufelskreis Vorurteil

Wer so denkt, schadet sich selbst – auch wenn die Beobachtungen im Einzelfall zutreffen mögen. Denn solche Überzeugungen bergen die Gefahr der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“. Sie beeinflussen auch Ihr Handeln. Jemand, der so denkt, traut älteren Mitarbeitern weniger zu, kontrolliert sie enger und sieht eher die Fehler als die guten Leistungen. Damit demotiviert er seine älteren Mitarbeiter und treibt sie in die innere Kündigung. Irgendwann stimmt die Leistung dann tatsächlich nicht mehr, und die Führungskraft selber muss die Zeche zahlen. Der Kreislauf schließt sich, wenn sie sich dann in ihrer Auffassung bestätigt sieht, dass ältere Mitarbeiter nicht mehr ausreichend Leistung bringen.

Die Kompetenzen ändern sich

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass bestimmte Fähigkeiten mit dem Alter nachlassen oder sich verändern. Dafür aber nehmen andere Fähigkeiten zu. Man sollte also eher von einem Wandel der Kompetenzen sprechen als von einem Abbau. Während ein 60-Jähriger keine Olympiamedaille gewinnt, kann ein 20-Jähriger keinen Konzern leiten.

Ältere sind also nicht weniger leistungsfähig als Jüngere, sie sind anders leistungsfähig. Es gibt keinen generellen Abbau von Fähigkeiten, sondern einen Wandel. Diese Unterschiede gilt



es zu respektieren und konstruktiv zu nutzen, statt sie als Pauschalargument gegen ältere Beschäftigte einzusetzen.

Kompensieren und fördern

Bei den nachlassenden Fähigkeiten wie Gehör, Sehsinn oder Körperkraft steht in Frage, ob wir sie in der heutigen Informationsgesellschaft wirklich in Perfektion benötigen. Vieles lässt sich durch entsprechende Maschinen kompensieren. Wichtiger sind in der Regel kognitive Leistungen. Die wollen gefördert werden. Eine auf die Zukunft ausgerichtete Personalpolitik muss diese Aspekte berücksichtigen, zum Beispiel beim Thema Personalentwicklung. Oft genug ist das Gegenteil der Fall.

Beispiel | Ein 53-jähriger Beschäftigter möchte sich für ein Seminar anmelden. Er erhält die Antwort: „Wie, Sie wollen zur Fortbildung? Da muss ich erst einmal nachfragen, ob sich das noch lohnt bei Ihnen. In diesen Zeiten muss

man ja mit spitzem Bleistift rechnen.“ Die Folge dieser Denkweise ist neben der Demotivation die Dequalifizierung älterer Beschäftigter. Sie können nicht mehr mithalten. Wenn ältere Beschäftigte dagegen bei Fortbildungen berücksichtigt werden, wirkt sich das positiv auf ihre Kompetenzen und ihre Motivation aus.



Neue Besen kehren gut – aber die alten kennen die Ecken.“

Klaus Steilmann | Unternehmer

Es wird folglich Zeit, das Defizitmodell des Alters durch das Kompetenzmodell zu ersetzen. Natürlich muss dabei berücksichtigt werden, dass Menschen verschieden sind und verschieden altern. Aber fest steht: Ältere Beschäftigte bringen andere Qualitäten und Qualifikationen in ein Unternehmen ein als jüngere. Diese Qualitäten gilt es zu nutzen und zu fördern.

Wie sich Fähigkeiten mit dem Alter ändern

Folgende Fähigkeiten und Eigenschaften nehmen aus Sicht betrieblicher Praktiker im Altersverlauf eher ab:

- › Körperliche Kraft und Belastbarkeit
- › Gehör und Sehsinn
- › Schnelligkeit der Informationsverarbeitung
- › Beruflicher Ehrgeiz
- › Kreativität
- › Lernbereitschaft
- › Stressresistenz

Folgende Fähigkeiten und Eigenschaften nehmen im Altersverlauf eher zu:

- › Erfahrungswissen
- › Zuverlässigkeit und Loyalität
- › Arbeitsmoral und Einstellung zur Qualität
- › Soziale Fähigkeiten
- › Fähigkeit zum Gesamtüberblick
- › Führungsfähigkeit
- › Wohlüberlegte Entscheidungen
- › Kenntnis der innerbetrieblichen Zusammenhänge



Demografiefest werden

Wissen im Unternehmen halten, neue Entwicklungen vorantreiben und generationenübergreifend zusammenarbeiten – dafür gibt es viele gute Beispiele aus der Praxis.

Sich ein Bild machen

Beim Umgang mit dem demografischen Wandel ist nicht blinder Aktionismus gefragt, sondern saubere Analyse. Zwei wichtige Instrumente dazu sind die Altersstrukturanalyse und der Arbeitsbewältigungsindex (WAI = Work Ability Index).

Die Altersstrukturanalyse (Monitoring)

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen eine altersgemischte Belegschaft. Altersstrukturanalysen zielen darauf ab, auf Basis der im Unternehmen vorliegenden Personaldaten eine ausgewogene Altersstruktur zu erreichen.

Für jede Altersgruppe werden absolute Zahlen und dann Prozentsätze ermittelt und grafisch dargestellt, und zwar entsprechend der Ist-Situation und für mehrere zukünftige Zeitpunkte. Je nach Unternehmensgröße wird auch nach Geschlecht, Funktion und Qualifikation differenziert. Die Altersverteilung und -entwicklung kann für das gesamte Unternehmen, für einzelne Abteilungen und für einzelne Kerngruppen untersucht werden, zum Beispiel für Ungelernte oder Führungskräfte.

Berücksichtigt werden dabei auch Rahmenbedingungen wie Fluktuation, Neurekrutierung, Quote der Übernahme von Auszubildenden oder Krankenquote. Hierauf basierend kann man unterschiedliche Szenarien durchrechnen, Handlungsbedarf erkennen und personalpolitische Strategien darauf abstimmen:

- › Welcher Bereich wird sich wie weiterentwickeln?
- › Welche Beschäftigtengruppe mit welcher Qualifikation oder aus welcher Abteilung wird von Überalterung betroffen sein?
- › Welche Beschäftigten mit Wissens- und Erfahrungsschätzen werden wann das Unternehmen verlassen?
- › Welche jüngeren Beschäftigten können deren Erfahrungswissen aufnehmen?
- › Welche Rekrutierungsstrategie empfiehlt sich für welchen Bereich?

Der Arbeitsbewältigungsindex

Damit ein Mitarbeiter arbeitsfähig ist, müssen zwei Dinge möglichst weit übereinstimmen: die Arbeitsanforderungen, die an ihn gestellt werden, und seine individuelle Leistungsfähigkeit.

Mit dem Instrument des Arbeitsbewältigungsindex lässt sich im Gespräch mit einzelnen Mitarbeitern überprüfen, inwieweit Arbeitsanforderungen und Leistungsfähigkeit zueinander passen. Die Ergebnisse liefern Anhaltspunkte

dazu, ob Veränderungen nötig sind. Was verändert werden sollte, wird zusammen mit dem Mitarbeiter in einem zweiten Schritt geklärt.

Der Work Ability Index geht auf den finnischen Arbeitswissenschaftler Ilmarinen zurück. In Deutschland beschäftigt sich vor allem die Bergische Universität Wuppertal damit. Er ist ein Fragebogen, der innerhalb von 15 Minuten vom Beschäftigten allein oder zum Beispiel mit dem Betriebsarzt ausgefüllt wird. Gefragt wird zum Beispiel nach der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters in Bezug auf seine Leistungsfähigkeit jetzt und in den nächsten Jahren und nach seinen Beschwerden und Erkrankungen. Je höher die Punktzahl bei der Auswertung, desto besser passen Arbeitsanforderung und Leistungsfähigkeit zusammen.

Sensible Daten | Der Arbeitsbewältigungsindex erhebt sensible Daten. Deshalb ist er vor allem dann geeignet, wenn die Beschäftigten sicher sein können, dass die Informationen nicht zu ihrem Nachteil gebraucht werden. Zum Beispiel, wenn der Fragebogen als Präventionsinstrument in der betriebsärztlichen Praxis verwendet wird oder als anonymisierte Befragung, um den Erfolg von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu messen.





Weichen stellen im Unternehmen

Studien zeigen, dass die Arbeitsfähigkeit im Normalfall mit dem Alter abnimmt. Eine finnische Langzeituntersuchung weist nach, dass sich dieser Trend umkehren lässt, wenn Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Hierzu zählen Maßnahmen zur individuellen Gesundheitsförderung und zur Ergonomie und ein verbessertes Führungsverhalten.

Sie können also die Arbeitsfähigkeit mit dem Alter nicht nur erhalten, sondern sogar verbessern – bis weit über 60 Jahre. Zwei Fragen stellen sich daher: Wie kann man im Unternehmen die Weichen für einen konstruktiven Umgang mit dem demografischen Wandel stellen? Und: Welches Führungsverhalten ist im Umgang mit älteren Beschäftigten empfehlenswert?

Anforderungen und Ressourcen müssen passen

Erfolgreiches Demografiemanagement schafft angemessene Arbeitsbedingungen und stärkt die Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Was Sie als Führungskraft im Umgang mit dem einzelnen Beschäftigten beachten sollten, wird später noch Thema sein. Zunächst geht es um die Frage, wie Sie im Unternehmen die Weichen für eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit stellen können.

Alle im Folgenden genannten Handlungsinstrumente laufen letztlich darauf hinaus, die Arbeitsbedingungen flexibel an die individuelle Situation

des Beschäftigten anzupassen. Ziel ist es, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der älteren Beschäftigten zu erhalten. Und da die heute jüngeren Beschäftigten die älteren von morgen sind, sollten sich diese Verbesserungen der Arbeitsbedingungen auf alle Altersgruppen beziehen – nicht nur auf die Älteren.

Das erfahren Sie in diesem Kapitel

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die wichtigsten Instrumente für das Management des demografischen Wandels in Ihrem Betrieb. Sie lesen, wie andere Betriebe diese Anregungen in die Praxis umgesetzt haben. Wir stellen Ihnen folgende Instrumente vor:

- › Das Zukunftsgespräch
- › Gezielte Weiterbildung
- › Die Flexibilisierung der Arbeitszeit
- › Eine sinnvolle Arbeitsorganisation
- › Wissenstransfer
- › Das Betriebliche Eingliederungsmanagement und
- › Betriebs- oder Dienstvereinbarungen



Zukunftsgespräche

In Zukunftsgesprächen reden Sie mit Ihren Teammitgliedern über deren berufliche Entwicklung – zum Beispiel einmal jährlich. Das Ziel ist eine gute Planung von Qualifizierung, Arbeitsinsatz, Nachfolge und Wissenstransfer. Solche Gespräche sollten mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt werden und nicht nur mit älteren. Nur dann werden sie offen und ohne Skepsis aufgenommen.

Führen Sie das Gespräch ressourcenorientiert: Ihr Augenmerk sollte auf den Stärken der Beschäftigten und auf deren Wünschen liegen. Dann können Veränderungswünsche frühzeitig erkannt werden und beide Seiten können besser planen. Es versteht sich von selbst, dass solche Gespräche nur in ungestörter und möglichst angenehmer Atmosphäre stattfinden sollten. Sich offen und mit echtem Interesse mit dem Gesprächspartner auseinanderzusetzen, ist unabdingbar für das Gelingen des Gesprächs.

Zukunftsgespräche entsprechen dem Trend zur individualisierten Personalpolitik. Diese berücksichtigt die Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen wie Berufseinstieg, Familiengründung, Hausbau oder Pflege der Eltern und stimmt sie mit den Interessen des Unternehmens ab.

Fragen an die Zukunft

Leitfragen im Zukunftsgespräch können sein:

- Wie geht es Ihnen angesichts der Vorstellung, Ihre jetzige Tätigkeit noch zehn oder zwanzig Jahre auszuüben? Ist Ihre aktuelle Tätigkeit so gestaltet, dass Sie sie bis zur Rente gesund ausführen können? Was müsste sich ändern, damit Ihre Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt?
- Was wollen Sie in Ihrem beruflichen Leben in diesem Unternehmen noch erreichen? Welche Entwicklung können Sie sich noch vorstellen? Bis wann soll welcher Schritt abgeschlossen sein? Welche Qualifizierung ist nötig, um das Ziel zu erreichen?

Personal-
gespräch
11 Uhr

Gezielte Weiterbildung

Alle zehn Jahre verdoppelt sich unser Wissen. Ressourcen zu stärken heißt deshalb immer auch, sich weiterzubilden, um mit den sich ändernden Bedingungen mithalten zu können. Bislang nehmen überwiegend jüngere Beschäftigte an Fortbildungsveranstaltungen teil, während ältere seltener berücksichtigt werden. Dabei birgt eine Beschränkung auf das Erfahrungswissen die Gefahr, dass die Älteren das Lernen verlernen und sich dann weniger gut auf Veränderungen einstellen können.

Warum Bildung gesund hält

Lebenslanges Lernen ist erforderlich, um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Bildung ist ein Gesundheitsfaktor, denn sie erhält die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen und ermöglicht es ihm, eine subjektiv befriedigende Arbeitsleistung zu erbringen – und zwar unabhängig vom Qualifikationsniveau.

Praxisbeispiel: Bildung als Wettbewerbsvorteil und Gesundheitsfaktor | Der Chemiekonzern BASF mit Firmensitz in Ludwigshafen am Rhein fordert und fördert eigenverantwortliches und praxisnahes Lernen, damit die Mitarbeiter Stärken, Ideen und Wissen voll entfalten können. Dazu bietet er ihnen zum Beispiel eine Lernerberatung und Laufbahnorientierung. In der Lernerberatung des BASF-Lernzentrums erfahren Mitarbeiter im Einzelgespräch, mit welchen innovativen und effektiven Lernmethoden sie je nach Lerntyp am besten lernen können. Gemeinsam wird ein persönlicher Lernplan erstellt und werden passende Lernmedien und Qualifizierungsangebote ausgewählt. Die Laufbahnorientierung des BASF-Lernzentrums bietet Orientierungshilfe bei vielen Fragen zur beruflichen Weiterentwicklung. Zum Beispiel zur Analyse eigener Interessen, Stärken und Potenziale, zu Möglichkeiten der Entwicklung und Qualifizierung, zur Vorbereitung auf das Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräch oder zur konkreten Jobsuche.

Aktives Lernen ermöglichen

In Veranstaltungen für Führungskräfte zum Thema Altern sollten nicht nur harte Fakten zum demografischen Wandel vermittelt werden. Die Teilnehmer müssen dafür gewonnen werden, ihr Führungsverhalten selbst zu reflektieren. Dafür ist es erforderlich, dass sie sich mit ihrem eigenen Alter(n) auseinandersetzen. Ziel sollte es sein, dass sie einen Perspektivenwechsel vom Defizit- zum Kompetenzmodell vollziehen. Deshalb sollten die Teilnehmer auch für sich selbst etwas mitnehmen, etwa praktische Tipps für die eigene Work-Life-Balance.

Seminare zum Thema Altern

So kann eine aktivierende Qualifizierung zum Thema Altern aussehen:

Ansetzen am eigenen Erleben

- › Woran merken Sie, dass Sie älter werden? Was tun Sie für ein gesundes Altern?

Konfrontation mit Vorurteilen

- › Ab wann ist ein Mitarbeiter für Sie „alt“? Worin unterscheiden sich Ihrer Meinung nach jüngere von älteren Mitarbeitern?

Sensibilisieren für Kompetenzverschiebungen

- › Was können Jüngere besser, was Ältere? Welche Zahlen, Daten und Fakten gibt es dazu?

Ausstattung mit Know-how

- › Wie ermöglichen Sie Wissenstransfer? Woran erkennen Sie Belastungssignale und wie sprechen Sie sie an?

Arbeitszeiten flexibel gestalten

Arbeitszeitkonten

Für Arbeitszeitkonten gibt es unterschiedliche Konzepte. Beim Zeitwertkonto bringt der Mitarbeiter längerfristig Arbeitszeit ein, um später eine Freistellung zu ermöglichen, zum Beispiel für den Hausbau. Beim Gleitzeitkonto werden nur die Arbeitszeitschwankungen über den Monat oder über das Jahr ausgeglichen. Das Lebensarbeitszeitkonto ist ein spezielles Langzeitkonto, das normalerweise auf eine Freistellung vor der Berentung abzielt.

Eines haben diese Ansätze gemeinsam: eine größere Flexibilität. Was zunächst mehr Arbeit macht, erweist sich langfristig als mitarbeiter- und arbeitgeberfreundlich: Wer sich aussuchen kann, wann er seine Arbeitsstunden ableistet, wird sich nach einer durchzechten Nacht weder zur Arbeit quälen noch zum Arzt gehen, sondern sein Stundenkonto entsprechend belasten. Studien zeigen: Je älter die Beschäftigten sind, desto wichtiger wird es, die Tagesarbeitszeit zu verkürzen. Deshalb sind individuelle Absprachen über Arbeitszeitkürzungen und gleitende Übergänge in den Ruhestand sinnvoll.

Praxisbeispiel: ZeitWertKonten | Bei der Sick AG, einem führenden Hersteller von Sensoren mit Sitz in Waldkirch im Breisgau, können Beschäftigte auf Wunsch Teile ihrer Arbeitszeit mithilfe des ZeitWertKontos in Geld umwandeln. Während der Arbeitsphase legen sie dabei ein finanzielles Guthaben an, indem sie sich einen Teil ihrer Arbeitszeit nicht vergüten lassen. Diese „Einzahlungen von Zeit“ sind steuer- und sozialabgabenfrei. Die Beschäftigten können selbst wählen, wie das finanzielle Guthaben angelegt werden soll. Sie können es anschließend für eine Freistellung verwenden. Etwa indem sie sich für eine Zeit bezahlt freistellen lassen, früher in Rente gehen oder ihre Wochenarbeitszeit verkürzen.

Die Arbeit sinnvoll organisieren

Pausen gezielt einsetzen

Ältere Beschäftigte benötigen mehr Pausen, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Ein Unternehmen, das darauf Rücksicht nimmt – zum Beispiel durch individualisierte Pausengestaltung und individuelle Pausenrhythmen –, kann mit besserer Leistung rechnen als ein Betrieb, der strikte Regeln für alle hat. Werden Erholungsbedürfnisse ignoriert, tritt umso früher Erschöpfung ein. Ältere Menschen brauchen auch länger, um sich zu erholen. Rechtzeitige kleine Pausen sind daher ebenso wichtig wie die Vermeidung von Zeitdruck oder zusätzlichen physikalischen Stressoren wie Hitze oder Lärm. Auch die Reduzierung von Schichtarbeit und Außendiensttätigkeiten ist empfehlenswert.

Abwechslung hält fit

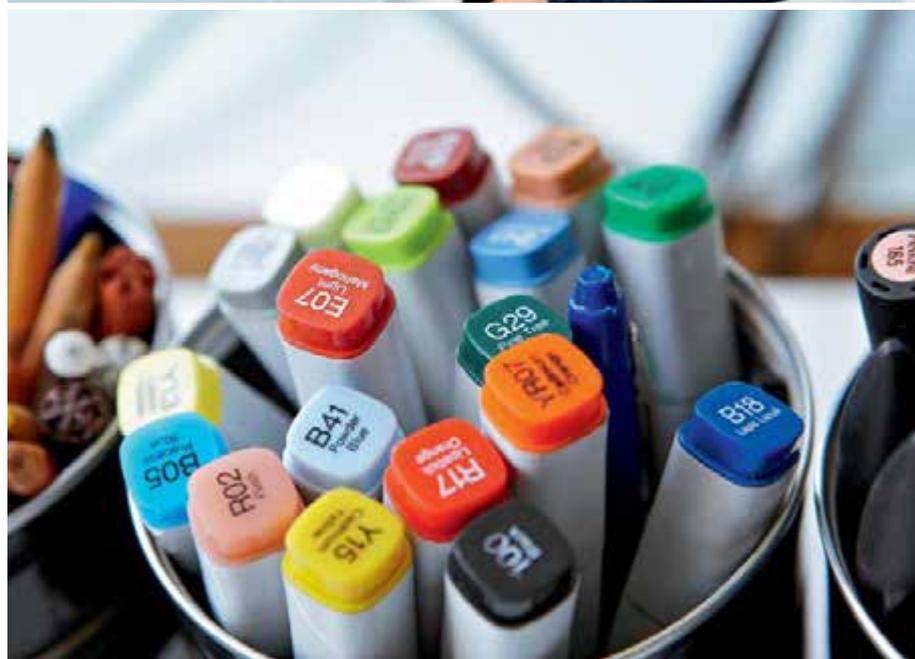
Um Unterforderung zu vermeiden und die mentale Fitness zu erhalten, ist eine Mischung von Tätigkeiten oder Rotation sinnvoll. So lernt der ältere Beschäftigte unterschiedliche Aufgaben kennen. Das stärkt sein Selbstwertgefühl und fördert seine Veränderungsfähigkeit. Die Devise zum Umgang mit Veränderungen lautet: gar nicht erst aus dem Training kommen! Die Veränderungsfähigkeit kann auch durch einen Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen gefördert werden. Im Grunde verbessert jeder Tätigkeitswechsel die Handlungskompetenz und hält fit – nicht nur im mental-geistigen Sinne. Der Arbeitswissenschaftler Ilmarinen zitiert die Studie eines Kollegen aus Finnland, die zeigt, dass Menschen, die als reine Kopfarbeiter tätig waren, in zehn Jahren einen fünfmal so hohen Verlust an Muskelkraft erlitten wie Menschen, die einer gemischten Tätigkeit mit geistigen und körperlichen Aufgaben nachgingen.

Vielseitigkeit fördern

Spezialistentum sollten Sie aus zwei Gründen vermeiden: zum Wohle des Beschäftigten und zum Wohle des Unternehmens. Denn was geschieht mit dem Spezialisten, wenn seine Tätigkeit wegfällt, etwa durch Rationalisierung? Und was macht das Unternehmen, wenn es auf den Spezialisten angewiesen ist und der beispielsweise krank wird?

Arbeitsplätze anpassen

Ältere Menschen wollen keinen Sonderstatus. Hintergrund scheint zu sein, dass Menschen nicht gern an das Älterwerden erinnert werden. Eine Versetzung auf einen sogenannten Schonarbeitsplatz beispielsweise kann sich negativ auf das Selbstwertgefühl auswirken. Besser ist es, stattdessen den aktuellen Arbeitsplatz an die Leistungsmöglichkeiten des Beschäftigten anzupassen, indem zum Beispiel Geräte zum Ausgleich der nachlassenden Körperkraft integriert werden. Dies wird als Ausdruck von Wertschätzung empfunden.





Wissen weitergeben

Wenn Unternehmen darauf achten, das Know-how der älteren Beschäftigten zu bewahren und zu pflegen, sichern sie ihre Wettbewerbsfähigkeit. Wer nur auf junge Mitarbeiter setzt, weil er sich Innovation erhofft, kann bald alt aussehen: Ältere Beschäftigte sind häufig Träger von Erfahrungs- und Wissensschätzen. Wenn sie das Unternehmen verlassen, drohen diese Schätze verloren zu gehen.

Wege zum Wissenstransfer

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, den Wissenstransfer zwischen Jung und Alt sicherzustellen. Zum Beispiel:

- **Tandems**
Duos aus Alt und Jung
- **Altersgemischte Teams**
Alte und Junge bilden ein Team
- **Paten**
Erfahrene Mitarbeiter helfen jüngeren
- **Generationennetzwerke**
Pensionäre arbeiten mit
- **Hospitationen und Job Rotation**
Netzwerke schaffen, Neues kennenlernen

Tandems

Junge Beschäftigte müssen ihr Ausbildungswissen mit praktischen Erfahrungen füllen. Die älteren bringen Erfahrung mit, können aber von Informationen über aktuelle Lehrmeinungen profitieren. Tandems zwischen je einem jüngeren und einem älteren Beschäftigten verknüpfen diese Gegebenheiten zu einer Win-win-Situation.

Praxisbeispiel Generation Management |

In einer Kooperation des Messeveranstalters Messe München GmbH mit der Techniker Krankenkasse setzte die Messe München GmbH mithilfe der TK unter anderem ein Pilotprojekt zum Demografiemanagement um. Damit wollte der Messeveranstalter die Kompetenzen seiner Mitarbeiter fördern – ein ganzes Leben lang.

In diesem Projekt konnten Führungskräfte zum Beispiel an Workshops wie „Führen in und durch alle Lebensphasen“ oder „Motivationsstrategien“ teilnehmen. Oder sie lernten, wie sie durch ein geeignetes Ressourcenmanagement die Leistungskraft der Beschäftigten erhalten konnten. In Workshops mit dem Titel „Mit 67 Jahren ist noch lange nicht Schluss“ erarbeiteten sie gemeinsam mit Mitarbeitern Wege, das Wissen Älterer an die Jüngeren weiterzugeben.

Altersgemischte Teams

Die Zusammensetzung der Teams sollte in möglichst allen Bereichen eines Unternehmens altersgemischt sein. Gleiches gilt übrigens auch

für Geschlechter oder Ethnien. So wird sichergestellt, dass Wissen und Erfahrungen von Menschen mit unterschiedlichen Lebenshintergründen in die Arbeit einfließen. Die Toleranz wächst, die Kreativität wird gefördert und altersbedingte Gruppenbildung wird vermieden.

Gute Erfahrung damit hat zum Beispiel die Bank ING-DiBa AG gemacht.

Praxisbeispiel Ausbildung 50+ | Bei der ING-DiBa werden seit 2006 jedes Jahr mehrere ältere Menschen zu Bankassistenten ausgebildet. Dieter Doetsch, Ausbildungsleiter, ist sehr zufrieden mit den Ergebnissen des Programms „Ausbildung 50+“. „Seitdem wir in allen Teams auch Ältere dabei haben, können wir noch mehr Kunden zufriedenstellen“, sagt er. „Sie haben eine ganz andere Lebenserfahrung und Ausstrahlung als die, die frisch von der Schule kommen.“

Patent

Erfahrene Mitarbeiter begleiten Berufsanfänger bei ihrem Einstieg. Sie ermöglichen ihren jungen Kollegen Einblicke in die Abläufe des Unternehmens und helfen beim Aufbau sozialer Netzwerke – auch über Abteilungen hinweg. Daneben vermitteln sie informelles Wissen, zum Beispiel über so wichtige Fragen wie: Wo drohen Fettnäpfchen? Wer ist Meinungsführer? Die Älteren erleben sich als kompetente Kenner des Betriebes und bekommen einen neuen Blick auf die ihnen vertraute Arbeitswelt. So werden Beziehungen zwischen den Generationen geknüpft, von denen beide Seiten profitieren.

Praxisbeispiel Generationennetzwerk | Das „Generationennetzwerk“ der Deutschen Bank geht auf eine Initiative von Beschäftigten der Bank zurück. Sie gründeten das Netzwerk im Jahr 2007. Ihr Ziel: Sie wollen erreichen, dass Ältere und Jüngere einander besser verstehen, mehr miteinander reden und besser zusammenarbeiten. Außerdem soll das Thema im Unternehmen und im Management präsenter werden. Mit Unterstützung des Managements richtet das Netzwerk unter anderem ehrenamtlich das jährliche Generationen-Tandem-Programm aus, bei dem die Teilnehmer die Sichtweisen der anderen Generation aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen der Bank kennenlernen können. Das Netzwerk steht Beschäftigten jeden Alters offen. Inzwischen hat es rund 1.000 Mitglieder in ganz Deutschland.

Hospitationen und Job Rotation

Abteilungs- und generationsübergreifende Netzwerke können auch mit Hospitationen und Job Rotation gefördert werden. Zum Beispiel

können ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Hospitationen in andere Abteilungen entsandt werden. Sie werden in die dortigen Geschäftsprozesse eingeführt und nehmen an Sitzungen dieser Abteilung teil. Anschließend berichten sie ihren Kollegen über ihre Erfahrungen. Ähnlich funktioniert die Job Rotation: Mit einem systematischen Wechsel von Tätigkeiten innerhalb oder außerhalb der Abteilung wird das Know-how der Beschäftigten ausgebaut und ihre Lernfähigkeit gestärkt.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) kann Ihnen Anhaltspunkte dafür geben, wo Sie in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Team ansetzen können, um die Arbeit auch für ältere oder kranke Menschen leistbar zu machen.

Gesetzlich vorgeschrieben

Bei Beschäftigten, die aus Krankheitsgründen längere Fehlzeiten aufweisen, besteht das Risiko, dass sie den Arbeitsplatz verlieren. Der Gesetzgeber schreibt deshalb seit 2004 den Unternehmen den Aufbau eines Eingliederungsmanagements für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen vor. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement soll längerfristig oder wiederholt erkrankte Beschäftigte im Unternehmen halten.

Zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen dauerhaft in das Arbeitsleben einzugliedern. Gerade bei älteren Beschäftigten kann es häufiger dazu kommen, dass besondere Aktivitäten notwendig werden.

Das Gesetz motiviert den Arbeitgeber, Erkrankungen am Arbeitsplatz vorzubeugen und erkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer erfolgreichen Rehabilitation wieder im Unternehmen einzugliedern. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen gemeinsam untersuchen, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst bald überwunden werden kann. Wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, haben sie ein Recht auf diesen Prozess, um einer weiteren Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Das gilt für alle Beschäftigten, nicht nur für Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte.

In der Regel werden Einzelheiten hierzu in Betriebsvereinbarungen geregelt.

GUT ZU WISSEN!



Hilfe durch die TK | Betriebe, die ihr Betriebliches Eingliederungsmanagement aufbauen wollen, können dafür Unterstützung durch die TK erhalten. Lesen Sie mehr dazu im Kapitel „So hilft die TK“, Seite 42.



Gemeinsam Lösungen finden

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement bringt Arbeitgeber und Arbeitnehmer ins Gespräch. Wenn miteinander geredet wird, können auch Ursachen für arbeitsbedingte Erkrankungen auf den Tisch kommen. So kann es Hinweise auf Arbeitsanforderungen geben, die mit zunehmendem Alter weniger gut erfüllt werden können oder die zu psychischen Belastungen führen. Solche Hinweise liefern Ansatzpunkte für notwendige Veränderungen in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Durch davon abgeleitete präventive Maßnahmen kann die Arbeitsfähigkeit gefördert werden. Davon profitiert dann nicht nur der erkrankte Mitarbeiter, sondern alle.

Es ist nicht immer leicht, mit chronisch Kranken ins Gespräch zu kommen. Das gilt für psychisch Kranke, aber auch für Krebskranke oder Menschen mit anderen chronischen Krankheiten. Je mehr die Unternehmenskultur von Offenheit und Gesprächsfähigkeit geprägt ist, desto leichter wird dem Unternehmen die Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements fallen. Dann geht es nicht um die Frage „Wer darf maximal wie lange krank sein, bevor krankheitsbedingte Kündigungen möglich werden?“, sondern um die Frage „Wer kann wie unterstützt werden, um möglichst bald wieder fit an den Arbeitsplatz zurückzukehren?“.

Stimmt der Beschäftigte zu, können weitere Personen wie Betriebsrat, Werksarzt oder die Vertrauensperson der Schwerbehinderten zur Lösungssuche hinzugezogen werden.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement bietet damit eine Chance, die Personalarbeit auf die demografischen Veränderungen einzustellen und so den Betrieb zukunftssicher zu machen. Weitere positive Effekte: Der Imagegewinn nach innen und außen und Einsparmöglichkeiten durch geringere Ausfallzeiten.

Betriebs- oder Dienstvereinbarungen nutzen

Betriebsvereinbarungen – im Öffentlichen Dienst: Dienstvereinbarungen – werden zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung geschlossen, im Öffentlichen Dienst zwischen Personalrat und Dienststelle. Diese Vereinbarungen enthalten Rechte und Regeln für die Beschäftigten, die für alle verbindlich sind und notfalls auch eingeklagt werden können. Sie zeigen Problemlösungen für Situationen, für die es keine entsprechenden gesetzlichen Vorschriften gibt, zum Beispiel zum Umgang mit suchtauffälligen Beschäftigten.

Praxisbeispiel Kreisverwaltung Recklinghausen | Die Kreisverwaltung Recklinghausen hat schon 2005 eine Dienstvereinbarung über eine altersgerechte Personal- und Organisationsentwicklung geschlossen. Sie soll den gesunden Übergang in den Ruhestand ermöglichen. Die Dienstvereinbarung sieht zum Beispiel vor, dass ältere Beschäftigte für den dritten Abschnitt ihres Arbeitslebens motiviert werden. Sie sollen Anregungen erhalten, sich mental fit zu halten und sich bei Bedarf auch neuen Herausforderungen zu stellen, zum Beispiel durch einen Stellenwechsel. Umfangreiche Informationen sollen helfen, sich auf den Ruhestand vorzubereiten – sowohl in rechtlicher und finanzieller als auch in mentaler Hinsicht. Das Angebot wird durch die Kreisverwaltung Recklinghausen zusammen mit Kooperationspartnern ständig weiterentwickelt.

Fragebogen: Wie demografiefest ist Ihr Unternehmen?

Der folgende Fragebogen kann Ihnen als Reflexionshilfe dienen, Anregungen geben und eventuell Baustellen aufzeigen, bei denen Handlungsbedarf besteht. Es gibt aber kein Kriterium in Form einer Mindestpunktzahl, die erreicht werden muss. Stattdessen gilt: je mehr, desto besser.

Schützen und fördern Sie Gesundheit?

- Setzt sich Ihr Unternehmen aktiv dafür ein, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern? Gibt es hierzu Maßnahmen, die über den gesetzlich geforderten Arbeitsschutz hinausgehen?
- Fördert Ihr Unternehmen eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von gegenseitiger Wertschätzung? Wird dies von den Führungskräften so gelebt? Gibt es zum Beispiel Maßnahmen zur Verbesserung des sozialen Klimas?

Haben Sie alterskritische Belastungen im Blick?

- Haben Sie einen Überblick über Arbeitsaufgaben, die von älteren Beschäftigten eventuell nicht mehr wahrgenommen werden können? Zum Beispiel weil sie alterskritische Belastungen bergen, etwa schweres Heben und Tragen oder die dauerhafte Verarbeitung visueller oder akustischer Reize?
- Gibt es einen Plan, wie dies kompensiert werden kann, zum Beispiel durch alternative Tätigkeiten oder Anpassung der Arbeitsplätze?
- Gibt es genug Auszubildende, Praktikantenstellen oder Diplomarbeiten für frischen Wind?
- Zielen Ihre Auswahlverfahren auf eine altersausgewogene Beschäftigtenstruktur?
- Sind die vorhandenen Teams und Abteilungen altersgemischt zusammengesetzt?
- Werden erfahrene Fachkräfte an das Unternehmen gebunden?
- Bewerten die Beschäftigten Ihres Unternehmens ihre Arbeitsplätze als attraktiv, so dass von einer geringen Fluktuation ausgegangen werden kann?

Bieten Sie Weiterbildung für alle?

- Haben alle Beschäftigten die Chance, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, und sei es in Form von Rotation, Mitarbeit in Projektgruppen oder Abwechslung in der Tätigkeit selbst?
- Wissen Sie, welche Altersgruppen an welchen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und welche sich ausschließen?
- Werden Beschäftigte über 50 Jahre zur Teilnahme an Fortbildungen explizit ermutigt?
- Bieten Sie älteren Arbeitskräften ausreichend Inhalte zur Qualifizierung an?

Fördern Sie flexibel Karrieren?

- Gibt es unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, zwischen denen die Beschäftigten wählen können?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen gleiche berufliche Karrierechancen, egal welches Arbeitszeitmodell der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gewählt hat?
- Erhält Ihr Unternehmen die Flexibilität und Lernfähigkeit der Beschäftigten durch den Wechsel von Anforderungen oder Tätigkeiten, zum Beispiel durch Rotationsmodelle?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit zur horizontalen Karriere, zum Beispiel einer Projekt- oder Fachkarriere mit steigender Verantwortung oder neuen Aufgaben wie Beratung statt Ausführung?



Alter(n)sgerecht führen

Mit Lob und Anerkennung, sinnvollen Aufgaben und gezielter Förderung können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren – egal wie alt sie sind.

Was Sie als Führungskraft beachten sollten

„Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten sind der einzige hochsignifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.“ Dies ist das Ergebnis einer über elf Jahre dauernden Längsschnittstudie der Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel. Für die Frage, ob ein Mensch im Alter von 51 bis 62 Jahren noch arbeitsfähig ist – also seine Tätigkeit ausführen kann –, ist demnach weniger entscheidend, wie viel der Mensch in seinem bisherigen Leben körperlich gearbeitet hat. Entscheidend ist, wie das Unternehmen förderliche Bedingungen schafft und wie die Führungskräfte bewusst Einfluss nehmen. Was können Führungskräfte nun konkret tun, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten?

Das A und O: eine wertschätzende Haltung

Die Forscher Tempel und Ilmarinen dazu: „Fehlende Wertschätzung durch den unmittelbaren Vorgesetzten wie durch die Kollegen erschwert es älter werdenden Arbeitnehmern erheblich, an ihr eigenes Potenzial und die Qualität ihrer Arbeit zu glauben. In diesem Bereich gibt es einen erheblichen Spielraum für Verbesserungen.“ Und das hat Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit. Die Autoren haben Folgendes herausgefunden: Wer bei der Arbeit kaum Möglichkeiten hat, Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren, hat ein 2,4-fach erhöhtes Risiko, dass sich seine Arbeitsfähigkeit verschlechtert.

Was Sie in diesem Kapitel erfahren

Dieses Kapitel zeigt Ihnen, worauf es beim Führen älterer Beschäftigter ankommt. Dazu gehört vor allem:

- Richtig anerkennen und loben
- Sinn vermitteln
- Gut informieren
- Selbstständiges Arbeiten ermöglichen
- Individuell führen
- Sicherheit geben
- Optimale Lernbedingungen schaffen



Anerkennung fördert die Leistung

Ilmarinen und Tempel stellten fest: Das Bedürfnis nach Anerkennung für gute Leistung nimmt mit dem Alter keineswegs ab. Im Gegenteil: Es wird eher stärker. Natürlich wollen alle Mitarbeiter respektvoll und wertschätzend behandelt werden. Aber Ältere erleben Verstöße dagegen als besonders kränkend. Für sie sind Begriffe wie Respekt und Wertschätzung mehr als leere Worthülsen.

Als Führungskraft sollten Sie deshalb überprüfen, ob Sie Ihre Teammitglieder ausreichend anerkennen. Erlernbare Techniken helfen da nicht viel. Stattdessen brauchen Sie eine wertschätzende Haltung: Sie müssen davon überzeugt sein, dass Ihre Teammitglieder wertvoll und wichtig sind.

Fragen Sie sich selbst:

- Was bin ich ohne mein Team?
- Woran merken meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie mir wichtig sind?
- Wo liegen die Stärken meiner Teammitglieder? Wer kann was am besten?
- Welches Verhalten wünsche ich mir von meinem eigenen Vorgesetzten? Handele ich selbst so?

i

GUT ZU WISSEN!

Vorbild sein | Führungskräfte beeinflussen vor allem durch ihr Vorbildverhalten das soziale Klima bei der Arbeit und fördern gesundes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wer darüber hinaus gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen schafft und gezielte Weiterbildung anbietet, hat schon eine Menge für mehr Gesundheit am Arbeitsplatz getan.

Wer die Fragen ehrlich beantwortet, ist automatisch aufmerksamer im Umgang mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dann zeigt sich die Wertschätzung ganz von selbst in vielen kleinen Dingen wie dem freundlichen Gruß am Morgen, bei längerer Abwesenheit auch mal mit Handschlag, dem höflichen Umgangston mit bitte und danke und dem pünktlichen Erscheinen zu Arbeitsgesprächen. Mutige holen sich auch einmal direktes Feedback von ihrem Team. Auch wenn Sie gute Arbeitsmittel bereitstellen, drücken Sie damit Ihre Wertschätzung aus. Das Ziel: Geben Sie jedem Teammitglied das Gefühl, ein wertvoller Mensch zu sein – und ein wichtiger Teil des Unternehmens.

Überzeugend anerkennen

Insbesondere jüngere Führungskräfte fürchten bisweilen, anbiedernd zu wirken, wenn sie ein älteres Teammitglied loben. Oder sie haben einmal eine Reaktion erfahren wie: „Sie können das doch gar nicht beurteilen, ob das eine gute Leistung ist. Ich mache meinen Job im Gegensatz zu Ihnen schon seit Jahren.“ Die Folge solcher Erlebnisse: Gelobt werden nur noch jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen sich der Vorgesetzte gewachsen fühlt. Aber auch erfahrene, ältere Beschäftigte brauchen Anerkennung, um weiterhin gute Leistung zu bringen. Jeder Mensch braucht das Gefühl, dass seine Arbeit von anderen zur Kenntnis genommen wird.

Beschäftigte, die sich aktuell in eine neue Aufgabe einarbeiten oder mit anderen Aufgaben als sonst konfrontiert sind, brauchen Bestätigung auch für kleine Schritte. Damit sie nicht unter dem Gefühl leiden, dass alles Bisherige wertlos war, sollten Sie als Führungskraft immer mal wieder die Erwerbsbiografie Ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würdigen, zum Beispiel durch Hinweise auf frühere Erfahrungen, die heute noch für das Unternehmen von Nutzen sind.

Heute schon gelobt?

Anlässe für Lob gibt es viele. Nicht nur Arbeitsleistungen können Sie loben. Wenn jemand sich intensiv um das Team kümmert, zum Beispiel für Ordnung sorgt, eine Abteilungsfeier vorbereitet, den Auszubildenden unter seine Fittiche nimmt oder sich um den neuen Wasserspender kümmert, ist das ein Lob wert – auch vor versammelter Mannschaft, wenn der Mitarbeiter dem zustimmt.

Auch falls sich Kunden oder andere Abteilungen lobend über ein Mitglied Ihres Teams äußern, können Sie dies mit seiner Zustimmung vor dem ganzen Team berichten. Ansonsten sollte ein Lob, genau wie negative Kritik, besser unter vier Augen erfolgen.

Belohnungen halten gesund

Was jemand als Anerkennung empfindet, ist unterschiedlich. Der eine möchte mehr Verantwortung, der andere eine bestimmte Weiterbildung, ein Dritter freut sich darüber, dass ihm bestimmte Urlaubstage ermöglicht werden.

Hat jemand den Eindruck, dass er mehr leistet, als er dafür an Geld, Anerkennung oder Aufstiegsmöglichkeiten bekommt, kann er in eine Gratifikationskrise geraten. Nicht nur seine Motivation leidet darunter: Er hat auch nachweislich ein höheres Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Finden Sie deshalb heraus, worauf Ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wert legen, was sie freut und was ihren Bedürfnissen entspricht. Seien Sie kreativ darin, passende Wege für eine Belohnung zu finden. Nicht immer ist ein Karriereschritt nach oben das, was ein Mitarbeiter anstrebt. Vielleicht hätte er lieber einmal einen Sonderurlaub, eine zeitweise Umgestaltung der Arbeitszeit oder eine besonders attraktive Aufgabe.

So geben Sie Anerkennung

- › Übertragen Sie wichtige Aufgaben und Verantwortung!
- › Geben Sie einen Vertrauensvorschuss!
- › Würdigen Sie, was der Einzelne fürs Team leistet!
- › Fragen Sie Ihr Teammitglied nach seiner Meinung!
- › Beziehen Sie die Mitglieder Ihres Teams in Ihre Entscheidungen ein, vor allem, wenn sie selbst davon betroffen sind!
- › Erinnern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an frühere Erfolge, zum Beispiel Veränderungen, die sie gemeinsam haben!
- › Fragen Sie Ihr Teammitglied, ob es selbst mit seiner Leistung zufrieden ist, und sprechen Sie ihm dann Ihre Anerkennung aus.



Sinn vermitteln

Ältere wollen noch stärker als jüngere Beschäftigte den Sinn ihrer Arbeit sehen und nicht nur ausführendes kleines Rädchen sein. Das befriedigt mehr als eine Sonderzahlung – zumindest ab einem bestimmten Einkommensniveau. Daher sollten Sie ab und zu darauf hinweisen, welchen Beitrag Ihre Abteilung zum Gewinn des Unternehmens leistet. Wenn Sie dazu Zahlen liefern können, wirken Sie glaubwürdiger. Aber auch Sätze wie „Ohne unsere Teile könnte die Abteilung XY gar nicht ...“ tragen dazu bei, dass Beschäftigte den Wert ihrer Tätigkeit schätzen und merken, dass ihre Arbeit gebraucht wird.

Informationen weitergeben

Versorgen Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig mit allen Informationen, die für ihre Tätigkeit wichtig sind. Auch Informationen über das Unternehmen, zum Beispiel über neue Produkte oder Jahresergebnisse, sollten Sie unmittelbar weitergeben. Wer sich gut informiert fühlt, versteht sich als Teil eines Ganzen. Das ist gut für die Außenwerbung des Unternehmens, die die Beschäftigten kostenlos betreiben, und es ist gut für das Zugehörigkeitsgefühl („Commitment“) und die Motivation.

Besonders bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es wichtig, sie nicht nur durch E-Mails auf dem Laufenden zu halten, sondern auch durch persönlichen Kontakt. Natürlich kostet das mehr Zeit als eine einfache Rundmail, aber so können Sie sicher sein, dass die Informa-

tionen ihr Ziel tatsächlich erreichen. Persönlicher Kontakt ermöglicht es, auch über andere Themen, Fragen oder Probleme ins Gespräch zu kommen.

Selbstständiges Arbeiten ermöglichen

Ältere Beschäftigte sind es gewohnt, selbstständig zu arbeiten. Sie bevorzugen die lange Leine und bewerten diese als Ausdruck von Vertrauen und Wertschätzung ihrer Kompetenzen. Zu häufige Kontrollen können als Ausdruck von fehlendem Zutrauen missverstanden werden und unbeabsichtigt Trotzreaktionen hervorrufen. Sprechen Sie daher ab, welche Intervalle Ihr Mitarbeiter wünscht. Dabei hilft zum Beispiel die Frage: „Wann können Sie einen Zwischenbericht abgeben?“ Stehen Sie für Fragen zur Verfügung.

Richtig delegieren

Wenn Sie eine Aufgabe delegiert haben, sollten Sie diese nicht wieder an sich ziehen, wenn es Ihnen zum Beispiel nicht schnell genug geht. Stattdessen sollten Sie den Mitarbeiter dabei unterstützen, die Aufgabe zu erledigen. Das gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für ältere Beschäftigte aber besonders. Denn sie fühlen sich in dieser Hinsicht leichter gekränkt. Sie verstehen Ihr Verhalten als Misstrauen. Demgegenüber wird jede wichtige Aufgabe, die Sie übertragen, als Ausdruck von Vertrauen und Wertschätzung gewertet. Grundsätzlich gilt: Stellen Sie die Stärken in den Vordergrund und pflegen Sie sie.

Individuell führen

Individualisierte Führung ist gefragt: Braten Sie Extrawürstchen! Normalerweise widerspricht diese Empfehlung dem, was Führungskräfte für angebracht halten: nur keine Ungleichbehandlung! Ältere Beschäftigte machen aber genau das erforderlich, wenn produktives Arbeiten weiterhin möglich sein soll. Individuelle Regelungen, zum Beispiel bei Arbeitszeiten, -tempo und -pausen, werden wichtiger.

Der Einzelne zählt

Sie haben es mit einer Vielzahl unterschiedlichster Menschen zu tun. Jeder davon braucht es, als Individuum anerkannt und mit seinen Bedürfnissen respektiert zu werden. Das motiviert nicht nur, es hält auch gesund. Jeder Einzelne zählt. Diesen Grundsatz sollten Sie als Führungskraft zu Ihrem Leitgedanken machen.

Sicherheit geben

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass ihre Erfahrungen und Verdienste für das Unternehmen gewürdigt werden. Wie jüngere Menschen brauchen sie – nicht zuletzt für ihr Selbstwertgefühl – die Bestätigung, dass sie wichtig sind und wichtige Arbeit leisten. Bleibt diese Bestätigung aus, so wächst die Angst, Fehler zu machen. Dann werden neue Aufgaben gar nicht erst in Angriff genommen.

Insbesondere wenn ältere Beschäftigte sich auf die Aufgaben beschränken, die sie immer schon ausgeübt haben, könnte Versagensangst der Grund sein. Weisen Sie dann auf die Erfahrungen und Kompetenzen dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin. Ermutigen Sie sie, sich an Neues heranzuwagen.

Andere ältere Beschäftigte fürchten, als alte Besen in die Ecke gestellt und nicht mehr gebraucht zu werden. Solche Ängste können erheblichen Stress verursachen. Jeder Fehler wird in der Vorstellung der Mitarbeiterin zu einer Bedrohung ihres Arbeitsplatzes. Wenn Sie Signale in diese Richtung wahrnehmen, sollten Sie deutlich signalisieren, dass Fehler nun mal zur Arbeit dazugehören, egal in welchem Alter.

Befürchtungen wie diese findet man oft dann, wenn die Führungskraft jung ist und nicht wie das Teammitglied im operativen Geschäft tätig ist oder war. Der Mitarbeiter meint dann, dem Chef nichts recht machen zu können. Andererseits glaubt er, dass sein Chef nicht wirklich in der Lage ist, seine Arbeit zu beurteilen. Heben Sie in einem solchen Fall den Expertenstatus und die Erfahrung des älteren Mitarbeiters hervor, ohne sich anzubiedern. Wenn Veränderungen anstehen, machen Sie deutlich, dass Sie ihm dafür die benötigte Zeit geben.

Optimale Lernbedingungen schaffen

Nicht nur jüngere, auch ältere Beschäftigte benötigen zum Lernen ein Umfeld, das Fehler verzeiht. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen bereits viele unterschiedliche Methoden und Konzepte. Neuerungen werfen dann die Frage auf: Was soll daran besser sein? War das Alte etwa schlecht? Gerade wer sich stark mit seiner bisherigen Arbeit identifiziert hat, sieht sich bei einem Tätigkeitswechsel oft als Person in Frage gestellt. Wichtig für Sie als Führungskraft: Würdigen Sie das, was war. Das Alte war gut. Das Neue ist notwendig – vielleicht auch nur, weil sich die Bedingungen geändert haben. Signalisieren Sie auch, dass Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Umstellung zutrauen.



Für aktivierende Fortbildung sorgen

Fortbildungen sollten einen hohen Anteil aktiver Tätigkeit haben. Das tut nicht nur Älteren gut, sondern fördert das Lernen generell. Besonders wichtig ist dies, wenn die Teilnehmer wenig Erfahrungen mit Seminaren haben und bei der Arbeit viel in Bewegung sind. Solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind oft passives Zuhören nicht mehr gewohnt.

Das Lernen sollte vor Ort stattfinden und an Bekanntem anknüpfen. Im Idealfall können die Beschäftigten Lerntempo und Erholungspausen

selbst bestimmen. EDV-Schulungen sind übrigens der einzige Lernbereich, in dem Sonderveranstaltungen für „Mitarbeiter 50+“ angenommen werden, so die Erfahrung der Sick AG (siehe auch unser Praxisbeispiel auf Seite 15). Das Unternehmen aus Waldkirch, das Sensoren herstellt, führte unter anderem Lernprojekte für gering Qualifizierte durch. Anscheinend fühlen viele Ältere sich hier jüngeren Kollegen, die quasi mit dem Computer aufgewachsen sind, unterlegen. Bei anderen Seminarthemen wünschen die Mitarbeiter selber keine Extragruppen für Ältere.

So führen Sie altersgerecht

- Reflektieren Sie ab und zu, wie Sie Ihrem eigenen Alterungsprozess gegenüberstehen. Dann fällt es Ihnen leichter, sich in einen älteren Mitarbeiter oder eine ältere Mitarbeiterin hineinzusetzen.
- Richten Sie Ihr Augenmerk explizit auf die Stärken Ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verdeutlichen Sie sich bei jedem: Was sind seine besonderen Kompetenzen? Was kann er gut?
- Akzeptieren Sie individuelle Leistungseinschränkungen!
- Erlauben Sie Fehler! Ältere machen andere Fehler als Jüngere. Natürlich sollten Fehler nicht passieren – dass sie dennoch vorkommen, ist menschlich. Und: Aus Fehlern kann man lernen.
- Geben Sie Zeit! Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen oft mehr Zeit, zum Beispiel, um sich an veränderte Arbeitsinhalte anzupassen. Unter Druck steigt nur die Anspannung, und die Fehlerhäufigkeit nimmt zu. Vereinbaren Sie Termine, statt sie vorzugeben. Fragen Sie Ihr Teammitglied nach seiner eigenen Einschätzung, bis wann er eine bestimmte Aufgabe erledigt haben kann.
- Erlauben Sie Freiräume! Das ist besonders wichtig bei der Gestaltung von kleinen Pausen zwischendurch – sogenannten Mikropausen, die nur ein bis drei Minuten dauern müssen. Sie beugen Ermüdung und Leistungsabfall vor. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten auch Freiräume haben, sich die Arbeit einzuteilen, zum Beispiel die Reihenfolge und Geschwindigkeit selbst zu bestimmen.
- Regeln Sie die Erreichbarkeit. Niemand sollte sich verpflichtet fühlen, immer und überall für die Firma erreichbar zu sein. Denn das belastet und macht auf Dauer krank.

Gut führen dient allen | Ältere Beschäftigte erfordern nicht primär ein anderes Führungsverhalten. Bei ihnen ist es lediglich noch wichtiger als bei anderen Beschäftigten, dass Sie gesundheitsbewusst führen.



Neue Herausforderungen meistern

Als Führungskraft sind Sie wie alle anderen auch mit neueren Entwicklungen konfrontiert. Digitale Kommunikation, virtuelle Teams und unsichere Arbeitsverhältnisse bringen eigene Herausforderungen mit sich.

Erweiterte Erreichbarkeit

Smartphones und Tablets entgrenzen die Arbeit: Sie ermöglichen das Arbeiten überall und zu jedem Zeitpunkt. Schon heute sind Bett und WC die Orte, an denen Auszubildende am häufigsten ihr Smartphone benutzen. Für sie gibt es kaum noch Intervalle ohne digitale Kommunikation. Auch viele Ältere kommen ohne Smartphone nicht mehr aus. Das erfordert neue Fähigkeiten. Wer sich nicht von den neuen Medien steuern lassen will, muss lernen, selbst zu entscheiden, wie er sie nutzt. Er muss die Fähigkeit entwickeln, abzuschalten – auch ganz wörtlich genommen –, und Wege finden und einüben, wie er sich vor Informationsüberflutung schützen und konzentriert arbeiten kann.

Wissenschaftler erforschen derzeit weltweit, wie sich die erweiterte Erreichbarkeit auf die Gesundheit auswirkt. Die Wirtschaftspsychologin Barbara Pangert von der Universität Freiburg und ihr Schweizer Kollege Heinz Schüpbach haben erste Ergebnisse zusammengetragen. Danach steigt die Belastung vor allem durch arbeitsbezogene Telefonate in der Freizeit. Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben nehmen zu, und je mehr die Menschen erreichbar sind, desto eher berichten sie auch von Burnout,

Stress, Nichtabschaltenskönnen und Schuldgefühlen.

Freiräume schaffen

Als Führungskraft sind Sie hier in besonderer Verantwortung. Achten Sie vor allem darauf, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht medial verausgaben – vor allem die jüngeren. In Ihrem Team sollten Sie deshalb Zeiten definieren, in denen kein Mitglied online und erreichbar sein muss.

Machen Sie sich klar, dass die Leistung leidet, wenn jemand ständig auf jede E-Mail oder jeden Post im Chat reagieren will oder soll. Fokussiertes und konzentriertes Arbeiten ist so nicht möglich. Schaffen Sie deshalb Freiräume. Verabreden Sie zum Beispiel, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter E-Mails nicht sofort beantworten müssen, sondern sich dafür bestimmte Zeiten am Tag reservieren können.

Wenn Sie dazu neigen, E-Mails abends um 22 Uhr zu versenden: Schreiben Sie explizit hinein, dass Sie die Antwort nicht schon innerhalb der nächsten zwölf Stunden erwarten. Noch besser: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und verzichten Sie darauf, nachts E-Mails zu versenden.

Freizeit respektieren

Machen Sie es sich zum Grundsatz, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in ihrer Freizeit



anzusprechen, wenn es nicht unbedingt nötig ist. Besonders ältere Beschäftigte ziehen es in der Regel vor, Arbeit und Freizeit klar zu trennen – aus gutem Grund: Sie sorgen dafür, dass sie sich angemessen erholen können und anschließend wieder fit für die Arbeit sind.

Sie sind deshalb auch oft skeptisch, wenn sie von ihrem Unternehmen ein Diensthandy erhalten. Viele verstehen es als Aufruf, immer und überall erreichbar zu sein. In dieser Situation kann es ihnen eine Hilfe sein, wenn Sie darauf verweisen können, dass Sie selbstverständlich die arbeitsfreien Zeiten respektieren und klare Grenzen für die tägliche Erreichbarkeit vereinbart haben. Sagen Sie auch selbst „Nein“, wenn von Ihnen verlangt wird, immer und überall erreichbar zu sein. Sie haben sich schließlich nicht mit Haut und Haaren verkauft.

Digital Sabbatical | Wie wäre es mit einer regelmäßigen Online-Auszeit, einem „Digital Sabbatical“, für Sie selbst und für Ihr Team? Halten Sie einen Tag pro Woche oder auch einmal ein ganzes Wochenende Digital-Diät und verzichten Sie auf Smartphone, Laptop und andere Wege ins Internet. Reden Sie stattdessen einfach direkt mit Ihren Kollegen und Freunden. Gehen Sie ohne Ablenkung Ihren eigenen Gedanken nach. Nehmen Sie die Welt wahr statt nur das Display. Bei dieser Vorstellung wird Ihnen komisch zumute? Dann ist es vielleicht höchste Zeit für dieses Experiment.

Virtuelle Teams

Die digitale Entwicklung hat nicht nur Auswirkungen auf unsere Erreichbarkeit. Sie hat auch die Arbeitsformen verändert. In vielen Branchen wird verstärkt in Projekten und dezentralen Teams gearbeitet. Die Teammitglieder sitzen nicht mehr an einem Ort, sondern in verschiedenen Städten oder sogar Ländern. Sie sehen sich nicht mehr von Angesicht zu Angesicht, sondern kommunizieren vorwiegend online.

Das Arbeiten in virtuellen Teams bringt daher ganz eigene Herausforderungen mit sich – für jüngere genauso wie für ältere Beschäftigte und Führungskräfte.

Beim Führen auf Distanz ist viel Vertrauen nötig. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an anderen Orten arbeiten als Sie, haben Sie weniger Gelegenheit zum direkten Kontakt und Feedback. Manche Teammitglieder finden es motivierend, frei und wenig kontrolliert arbeiten zu können. Darunter sind auch viele qualifizierte ältere Beschäftigte, die Eigenständigkeit zu schätzen wissen. Anderen dagegen fehlt die persönliche Rückmeldung. Sie verstehen sie als Ausdruck von Wertschätzung und fühlen sich alleingelassen, wenn sie selten Kontakt zu Ihnen haben.





Die Kommunikation innerhalb des virtuellen Teams besteht meist überwiegend aus E-Mails. Oder man tauscht die Informationen auf einer Plattform im firmeninternen Intranet aus, auf der die Teammitglieder gemeinsam Dokumente bearbeiten, Verabredungen treffen, Neues austauschen und Erfahrungen teilen können. Hinzu kommen gelegentliche Telefon- oder Videokonferenzen. Face-to-Face-Kontakte sind eher selten.

In der Kommunikation ist deshalb Nüchternheit gefragt. Für Spaß, der nicht direkt mit dem Projekt zu tun hat, bleibt wenig Raum. Das kleine Schwätzchen und der Humor, die sonst als Schmiermittel zwischenmenschlicher Beziehungen gelten, werden eingespart – aus Zeitgründen, der Sache wegen.

Der Tonfall ist sachlich und nüchtern. Das ist zwar ziel führendes Verhalten, die Kommunikation wird dadurch jedoch störanfälliger. Es kommt zu Reibungsverlusten und zu Konflikten, die häufig längere Zeit nicht erkannt werden. Für Führungskräfte von virtuellen Teams gelten deshalb besondere Regeln, egal wie alt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Diese Regeln haben wir Ihnen im nachfolgenden Kasten zusammengestellt.



Kommunikation in virtuellen Teams

- › Kommunizieren Sie eindeutig und verzichten Sie auf Zwischentöne.
- › Schaffen Sie Gelegenheiten, sich direkt zu treffen.
- › Arbeiten Sie daran, dass Ihr Team tatsächlich ein Team wird. Zum Beispiel mithilfe von Maßnahmen zur Teamentwicklung.
- › Achten Sie darauf, Ihre Zuwendung bedarfsgerecht zu verteilen. Ob alt oder jung – niemand sollte das Gefühl haben, in einer Zweiklassengesellschaft zu arbeiten und weniger wichtig zu sein.
- › Lassen Sie keine Informationsdefizite entstehen. Hier gilt: besser zu viel informieren als zu wenig.
- › Sorgen Sie in Videokonferenzen dafür, dass auch introvertierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Wort kommen. Geben Sie ihnen, wenn nötig, Aufgaben, die ihren Beitrag erfordern. Bremsen Sie Vielredner.
- › Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um gemeinsame Erfolge sichtbar zu machen. Und zwar für alle. Das schweißt das Team zusammen.
- › Bleiben Sie wachsam für Stimmungsschwankungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn Sie Missklänge wahrnehmen, sprechen Sie sie in einem persönlichen Gespräch an.
- › Und wie immer gilt: Seien Sie großzügig mit Anerkennung!



Unsichere und befristete Arbeit belastet

Eine unsichere Arbeitssituation ist sehr belastend für Beschäftigte. Befristete Arbeitsverträge und Leiharbeit haben vor allem bei jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den vergangenen zehn Jahren stark zugenommen. Insgesamt arbeitet mittlerweile jeder fünfte Beschäftigte mit einem befristeten oder geringfügigen Vertrag, bei einer Zeitarbeitsfirma oder weniger als 21 Stunden pro Woche. Das zeigen Auswertungen des Statistischen Bundesamts.

Läuft der Zeitvertrag aus, sind vor allem ältere Männer und Frauen von Arbeitslosigkeit bedroht. Was das für Folgen hat, belegt der TK-Gesundheitsreport 2013. Wer befristet angestellt ist, bekommt vom Arzt deutlich mehr Medikamente gegen Depressionen verschrieben als unbefristet Tätige. Und auch für Teilzeitkräfte steigt mit dem Alter das Risiko für eine psychische Erkrankung – vor allem bei den Männern.

Viele der älteren Zeitarbeiter waren zuvor unbefristet beschäftigt. Für sie ist mit ihrer Entlassung oft die Welt zusammengebrochen. Sie hatten darauf vertraut, dass gute Leistung den Arbeitsplatz oder sogar eine Beförderung sichert. Nun mussten sie lernen: Das Konzept „Leistung lohnt sich“ stimmte in ihrem Fall nicht. Stattdessen mussten sie sich wirtschaftlichen Entscheidungen der Konzernspitze fügen. Viele Menschen reagieren darauf mit Enttäuschung. Ihr

Commitment sinkt, und ihre Leistungsbereitschaft lässt nach.

Als Führungskraft sind Sie gegenüber diesen Beschäftigten in Sachen Motivation besonders gefordert. Klassische Formen der Anerkennung wie die Entfristung des Arbeitsvertrags stehen Ihnen allerdings oft nicht zur Verfügung.

Was Sie trotzdem tun können:

- ▶ Setzen Sie andere Formen der Anerkennung ein. Ermöglichen Sie zum Beispiel eine Fortbildung. Im Alltag können Sie immer wieder betonen, wie wichtig Sie die permanente Weiterentwicklung finden, auch um sich generell für den Arbeitsmarkt fit zu halten.
- ▶ Übertragen Sie, wenn möglich, verantwortungsvolle Aufgaben, mit denen der Mitarbeiter sich qualifizieren oder sein Können beweisen kann.
- ▶ Besonders wichtig: das persönliche Wort, Lob und Wertschätzung. Das gilt bei Routineaufgaben fast noch mehr als bei anspruchsvollen Aufgaben. Aber Sie wissen ja: Jeder freut sich über ein ernst gemeintes Lob.
- ▶ Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können. Damit würden Sie nur neue Enttäuschungen schaffen.

A woman with short dark hair, wearing glasses, a black blazer, and a pearl necklace, is looking down at a silver tablet she is holding. The background is a blurred office setting with another person visible in the distance.

Belastungen erkennen

Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennt, bekommt auch mit, wenn es ihnen nicht so gut geht. Dann gilt es, gemeinsam Lösungen zu finden.

Grenzen anerkennen

Dürfen Ihre Teammitglieder auch mal schwach sein? Schön, wenn Sie diese Frage spontan mit Ja beantwortet haben. Die meisten Menschen können nun mal nicht täglich Topleistungen bringen. Fragen Sie morgens danach, wie es Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht. So können Sie schon manche Hinweise darauf erhalten, ob sie sich heute fit fühlen für ihre Aufgaben. Wenn Sie merken, dass ein Mitarbeiter gesundheitlich beeinträchtigt ist, können Sie das zum Anlass nehmen, Aufgaben etwas anders zu verteilen. Dadurch signalisieren Sie: Ihr dürft auch dann zur Arbeit

kommen, wenn ihr mal nur zu 50 Prozent fit seid. Niemand, auch kein 20-Jähriger, gibt täglich 100 Prozent. Und es erleichtert Ihnen als Führungskraft die Planung, wenn Sie wissen, wer wann wie viel leisten kann.

Erkennen Sie, dass jemand überlastet ist, sprechen Sie dies respektvoll an. Damit Sie Belastungssymptome auch als solche identifizieren können, müssen Sie sich vorher schon in unbelasteten Situationen ein Bild von dem Mitarbeiter gemacht haben. Wer immer mit roten Wangen bei der Arbeit ist, den würden Sie nicht auf seinen roten Kopf ansprechen. Mit ihm würden Sie ins Gespräch gehen, wenn er plötzlich leichenblass daherkommt.

Belastungssymptome

Belastungssymptome zeigen sich normalerweise auf mehreren Ebenen. Sie werden körperlich, psychisch und im Verhalten sichtbar. Werden Sie aufmerksam, wenn sich Veränderungen im Vergleich zu vorher zeigen. Am auffälligsten sind oft die körperlichen Symptome. Hier finden Sie einige Beispiele:

Körperlich

- › Schwitzen, zum Beispiel Schweiß auf der Stirn, feuchte Hände
- › Veränderte Gesichtsfarbe wie Blässe oder ein roter Kopf
- › Ein starrer Blick
- › Missmutiger Gesichtsausdruck
- › Müdigkeit, Ringe unter den Augen
- › Anspannung (Zähne aufeinanderpressen, Liderzucken) oder hängende Schultern
- › Laute, schnelle, flache Atmung
- › Unruhe, zum Beispiel mit dem Fuß wippen, mit den Fingern trommeln

Mental und emotional

- › Wut, Ärger oder Aggressivität auch gegenüber Kunden
- › Verzagtheit oder mangelndes Zutrauen („Das schaff ich nie!“)
- › Konzentrationsstörungen
- › Sich ständig beim Vorgesetzten absichern wollen („Ist das so richtig?“)
- › Mehr Ironie, Stacheln, bissige Bemerkungen
- › Gedanklich abwesend wirken, nicht zuhören können
- › Gleichgültigkeit, Resignation

Verhalten

- › Mehr Fehler
- › Unzuverlässig oder unpünktlich sein
- › Lauter reden
- › Stottern
- › Verwahrlost oder ungepflegt am Arbeitsplatz erscheinen
- › Mehr Risikoverhalten zeigen, zum Beispiel mehr rauchen, Kaffee trinken oder Medikamente einnehmen
- › Sicherheitsvorschriften vernachlässigen
- › Sich zurückziehen, zum Beispiel in den Pausen, Betriebsfeiern nicht mehr mitmachen

Belastungen ansprechen

Halten Sie den Kontakt zu Kranken

i

GUT ZU WISSEN!

Burnout vermeiden |

In der TK-Broschüre „Burnout vorbeugen“ erfahren Sie, wie Sie schon im Vorfeld besonders belastete Beschäftigte unterstützen. Die Broschüre zeigt, wie Sie mit geeigneten Maßnahmen das Risiko von Burnout in Ihrer Belegschaft mindern können.

www.tk.de
Webcode 018262

Angenommen, Sie stellen ein Symptom bei einem Ihrer Mitarbeiter fest, das untypisch für ihn ist. Dann sollten Sie ansprechen, dass Ihnen diese Veränderung aufgefallen ist. Diesen Schritt fürchten viele Führungskräfte, weil sie sich sagen, dass sie ja schließlich weder Arzt noch Therapeut sind. Das stimmt auch. Aber sie sollten das Signal geben: „Mir ist aufgefallen, dass Sie anders sind als sonst.“ Und dann einfach fragen: „Was ist los?“ Selbst wenn der Mitarbeiter auf diese Frage nicht antwortet, hat sie ihr Ziel erreicht: Sie zeigt das Interesse der Führungskraft am Mitarbeiter.

Konstruktiv Lösungen finden

Falls der Beschäftigte in seiner Antwort über etwas klagt, fragen Sie ihn nach seinen eigenen Ideen, um das Problem zu lösen. Sagen Sie zum Beispiel: „Was bräuchten Sie, damit es Ihnen leichter fällt?“ Überlegen Sie gemeinsam, was das Teammitglied selbst tun kann, um die Situation zu verändern, und was Sie als Führungskraft tun können, um die Belastungen zu mildern. Lassen Sie den Beschäftigten zum Abschluss des Gesprächs noch wissen, dass er sich jederzeit an Sie wenden kann. Nach einiger Zeit sollten Sie nachfassen, inwieweit eine Veränderung eingetreten ist oder ob weiterhin Gesprächsbedarf besteht.

Ein kleiner Tipp: Ersetzen Sie die Formulierung „Wie kann ich Ihnen helfen?“ besser durch „Wie kann ich Sie unterstützen?“ Das ist mehr als Wortklauberei: Das Wort „unterstützen“ beinhaltet mehr Eigeninitiative von Seiten des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Sie sagen damit: „Sie tun schon selber etwas, damit es Ihnen besser geht; und von mir kommt jetzt noch ein bisschen dazu.“

Langzeitkranke führen, Rückkehrer integrieren

Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wegen einer vorausgegangenen Krankheit noch nicht voll belastbar. Dann kann die Betriebliche Wiedereingliederung helfen, einen Weg zurück in den Job zu bahnen. Dieses Instrument haben wir Ihnen bereits ab Seite 17 vorgestellt. Nicht immer ist eine derartige Wiedereingliederung nötig. Doch egal, ob Sie einen Langzeitkranken über die betriebliche Wiedereingliederung integrieren oder nicht – ein paar Hinweise sollten Sie bei Kranken und Rückkehrern auf jeden Fall berücksichtigen.

Ist ein Mitglied Ihres Teams über lange Zeit krank, nutzen Sie die Zeit der Erkrankung, um Ihr Verhältnis zu ihm zu pflegen. Das klingt nur im ersten Moment paradox. Denn Krankheiten sind keine rein körperliche Angelegenheit. Die Psyche beeinflusst den Genesungsprozess. Beschäftigten, die merken und wissen, dass sie bei der Arbeit gebraucht und gemocht (!) werden, fällt es leichter, wieder zur Arbeit zurückzukehren, wenn ihre Gesundheit es zulässt.

Lassen Sie Ihr krankes Teammitglied deshalb spüren, dass es Ihnen nicht egal ist und dass Sie es nicht vergessen haben. Ob Sie hierfür zum Telefonhörer greifen oder eine Karte schreiben, ist zweitrangig. Wenn Sie die Karte wählen: Vielleicht haben auch die anderen aus dem Team Lust, sie zu unterschreiben. Dann wirkt sie noch netter und individueller.





Wiedereinstieg erleichtern

Können Sie sich daran erinnern, wie es war, als Sie das letzte Mal nach längerer Abwesenheit nach Hause oder an den Arbeitsplatz zurückgekehrt sind? Wurden Sie freudig begrüßt und herzlich willkommen geheißen? Wurden Sie über alle Ereignisse informiert und wieder gut integriert? Schön! So sollte es auch bei Beschäftigten sein, die nach längerer Krankheit oder nach einem Unfall wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren.

Ein TV-Spot der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA zeigt, worauf es ankommt. In diesem Film ist zu sehen, wie ein Bauarbeiter nach einem Aufenthalt im Krankenhaus zurück auf die Baustelle kommt. Die Kollegen laufen an ihm vorbei, erwidern seine Grüße nicht. Er ist unsicher und fühlt sich nicht willkommen – bis ihn plötzlich ein Kollege am Arm packt und nach oben zeigt. Ein Kran senkt langsam eine Palette ab. Und darauf steht ein bunter Blumenstrauß! Der Kollege überreicht ihn dem Rückkehrer, und die ganze Mannschaft freut sich, dass er wieder da ist.

Viele Beschäftigte, die länger wegen Krankheit arbeitsunfähig waren, haben stattdessen den Eindruck, ihr Fehlen sei gar nicht bemerkt worden. Oder sie fürchten sogar, die Kolleginnen und Kollegen seien nachtragend wegen der Mehrarbeit, die sie während der langen Abwesenheit leisten mussten. Unter solchen Umständen fällt es schwer, gleich wieder 100 Prozent zu geben.

Erleichtern Sie deshalb Ihren Rückkehrern den Wiedereinstieg in die Arbeit. Führen Sie ein ausführliches Willkommensgespräch, in dem Sie Ihre Freude über die Rückkehr ausdrücken, zum Beispiel, indem Sie sagen: „Sie haben uns gefehlt. Schön, dass Sie wieder da sind!“ Klären Sie auch gleich, ob Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter noch Schonung braucht. So zeigen Sie, dass Sie sich um sie kümmern. Dann informieren Sie sie über das, was sich in ihrer Abwesenheit im Betrieb ereignet hat. Damit haben Sie schon eine gute Basis gelegt, um den Wiedereinstieg zu erleichtern. Denn wer sich am Arbeitsplatz wohl und gebraucht fühlt, kehrt auch nach der Genesung gern wieder dorthin zurück.



Selbst gesund bleiben

Selbst gut für sich zu sorgen, ist Voraussetzung dafür, für andere da sein und sie gesund führen zu können.



Bewusst älter werden

„Ich glaub, ich werd alt!“ – haben Sie diesen Satz auch schon einmal geäußert? Hoffentlich hat Ihr Gegenüber geantwortet: „Das wünsch ich Ihnen!“

Wenn Sie über diesen Witz lachen, schleppen auch Sie ein Defizitmodell des Alters mit sich herum. Wer klagt, dass er alt wird, meint: Er wird vergesslich oder büßt eine andere wichtige Fähigkeit ein. Dabei übersieht er, dass Alter mehr ist als Abbau.

Erfreulicherweise geht die steigende Lebenserwartung der deutschen Bevölkerung mit einer besseren Gesundheit einher. Das Risiko, im Alter pflegebedürftig zu werden, sinkt sogar. Wir sind länger körperlich fit und gesellschaftlich aktiv.

Jeder Mensch macht seine ganz eigenen Erfahrungen mit dem Älterwerden. Wer eben noch ganz selbstverständlich mit „du“ angeredet wurde, wird plötzlich gesiezt. Die Haare sprießen grau oder gleich gar nicht mehr. Plötzlich macht eine ganze Menge jüngerer Kollegen im Betrieb Karriere. Beim Sport schneiden die Jüngeren besser ab. Und irgendwann kommt – hoffentlich – der Zeitpunkt, an dem jemand im Bus für Sie aufsteht oder von Ihnen als Opa oder Oma spricht.

Sie stehen im Fokus | Als Führungskraft sind Sie Vorbild – auch in Sachen Älterwerden. Natürlich schaut Ihr Team darauf, wie Sie mit älteren Beschäftigten umgehen. Vor allem aber beobachtet es genau, wie Sie selbst altersbedingte Veränderungen bewältigen. Machen Sie sich deshalb Ihre Verantwortung für sich selbst bewusst. Stellen Sie Ihre Vorurteile in Frage und beginnen Sie, Ja zum Altern zu sagen.

Blick in die eigene Zukunft

Wenn Sie an Ihre Zukunft im Alter denken: Wie stellen Sie sie sich vor? Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und skizzieren Sie mit Zettel und Stift, was für Sie erfolgreiches Altern bedeutet. Vielleicht machen Sie dazu sogar mehrere Szenarien: jeweils für Ihren 60., 70. und 80. Geburtstag.

- ▶ Wie feiern Sie und wie leben Sie? Sind Sie umgeben von Kindern und Familie? Mit wem wohnen Sie zusammen? Zu wem pflegen Sie wie häufig Kontakt?
- ▶ Wie verbringen Sie Ihre Zeit? Was sind Ihre Hobbys?
- ▶ Wo engagieren Sie sich? Wo bringen Sie die Fähigkeiten ein, die Sie als Führungskraft erworben haben?
- ▶ Wie sehen Sie aus? Wie fit sind Sie? Wie erhalten Sie Ihre Gesundheit?

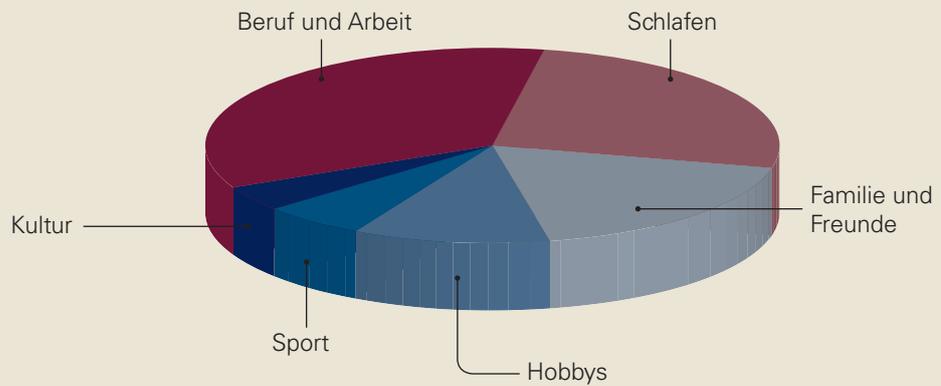
Der Rest des Lebens

Machen Sie sich klar: Heute beginnt der Rest Ihres Lebens. Heute ist der Tag, an dem Sie die Basis für ein gesundes und glückliches Leben in späteren Jahren legen. Das heißt vor allem: Leben Sie vielseitig – und zwar jetzt, während Sie als Führungskraft mitten im Leben stehen.

Schon heute müssen Sie viele verschiedene Bedürfnisse miteinander vereinbaren. Die Geschäftsleitung fordert gute Zahlen, der Kunde stellt Ansprüche, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Wünsche, und dann gibt es noch Ihre Familie und Ihre Freunde – und natürlich Sie selbst. Wie können Sie das alles unter einen Hut bekommen? Und wie finden Sie die Balance zwischen all diesen Anforderungen?

Analyse: Wo bleibt meine Zeit?

Der erste Schritt: Machen Sie eine ungeschminkte Analyse. Ist Ihr Leben noch im Gleichgewicht? Stellen Sie zum Beispiel einmal Ihre verschiedenen Lebensbereiche in einem Kreisdiagramm dar. Hat jeder Bereich ausreichend Raum? Oder ist Ihr Leben dominiert von der Arbeit?



Termine mit sich selbst

Stellen Sie fest, dass Ihnen Zeit für die wichtigen Dinge im Leben fehlt, dann fangen Sie heute damit an, sich Freiräume dafür zu schaffen. Tragen Sie einmal pro Quartal, pro Woche oder pro Tag einen Termin mit sich selbst in den Kalender ein. Blocken Sie bewusst Zeiten für Ihre Familie und Ihre Freunde. Gönnen Sie Ihren Hobbys einen festen Platz in Ihrem Leben. Knüpfen Sie ein stabiles soziales Netz,

zum Beispiel, indem Sie in einen Verein eintreten. Das bringt Ihr Leben nicht nur jetzt ins Gleichgewicht. Es legt auch den Grundstein für ein erfülltes Leben im Alter. Falls Ihnen dies schwerfallen sollte: Halten Sie sich immer vor Augen, dass Sie Führungskraft sind. Sie sind der Boss, auch in Ihrem Leben. Wer soll solche Entscheidungen treffen, wenn nicht Sie? Behandeln Sie sich so, wie Sie Ihren besten Mitarbeiter behandeln. Dann planen Sie sicher genug Zeit zur Erholung ein.





Kräfte bewahren

Gönnen Sie sich ausreichend Erholung. Damit erhalten Sie Ihre Leistungsfähigkeit und schaffen sich zugleich Raum, um vielseitig zu leben. Auch der motivierteste Mensch braucht Erholungszeiten. Gerade als Führungskraft sind Sie darauf angewiesen, Ihre Fitness zu erhalten. Vorgesetzte, die gesundheitlich angeschlagen sind, können ihr Team nicht gut führen, zum Beispiel, weil sie durch Schmerzen abgelenkt sind oder weniger Lust haben, mit den Mitarbeitern zu sprechen. Nur wer achtsam mit seinen Bedürfnissen nach Erholung umgeht, bleibt auf Dauer gesund.

Energie durch Abwechslung

Verbrauchte Energien tanken Sie am besten auf, indem Sie etwas ganz anderes tun als vorher. Man empfindet Tätigkeiten immer dann als besonders erholsam, wenn sie einen Wechsel zum Bisherigen darstellen. Ausgleich ist angesagt, und zwar möglichst bewusst durch andere Tätigkeiten als am Arbeitsplatz. Als Führungskraft sind Sie ständig im Kontakt – also brauchen Sie zur Abwechslung kommunikationsfreie Intervalle.

Wer tagsüber schwer körperlich arbeitet, sollte abends und im Urlaub ausruhen. Schreibtischtäter dagegen brauchen in der Freizeit Bewegung. Andere erleben echte Abwechslung vor allem im Kontakt mit anderen. Sie erholen sich zum Beispiel bei sinnstiftenden Tätigkeiten in Ehrenämtern oder in Vereinen. Egal was Sie tun, wichtig ist, dass es Sie auf andere Gedanken bringt.

Pausen sind nötig

Erholt arbeitet man kreativer, aufmerksamer und genauer. Verschaffen Sie sich deshalb die Erholung, die Sie benötigen. Und zwar auf mehreren Ebenen.

- Im Jahreszyklus: Nehmen Sie den Urlaub, der Ihnen zusteht! Langfristig haben Sie davon mehr als von ausbezahlten Überstunden. Auch hier sind Sie als Führungskraft Vorbild!
- Im Wochenrhythmus: Mindestens ein Tag, besser zwei Tage in der Woche sollten frei sein von der Arbeit und den Gedanken daran.
- Im Tagesverlauf: Ihr Feierabend sollte Feierabend sein – auch einmal ohne ständige Rufbereitschaft und eingeschaltetes Handy. Das heißt auch: Versenden Sie nach Feierabend keine E-Mails an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; damit würden Sie das Signal geben, dass Sie ständig weiterarbeiten.
- Im Stundentakt: Machen Sie rechtzeitig Pausen und gönnen Sie sich kurze Auszeiten, sofern möglich. Manchmal reichen schon zehn Sekunden, in denen Sie den Blick schweifen lassen und durchatmen.



GUT ZU WISSEN!



Pausen fördern die Leistung | Wer arbeitet, bis er nicht mehr kann, setzt sich unnötigem Stress aus und bringt weniger Leistung. Je länger Sie arbeiten, bis Sie eine Pause machen, desto weniger Erholung bietet sie Ihnen.

Arbeitswissenschaftler raten deshalb: Machen Sie eine Pause, bevor Ihre Konzentration nachlässt. Für die meisten von uns bedeutet das: früher, als wir denken. Denn viele Menschen nehmen ihre Ermüdung erst wahr, wenn sie unerträglich geworden ist. Sie machen also ihre Pause zu spät. Dabei nimmt die Ermüdung umso schneller zu, je länger man müde weiterarbeitet.

Mehr dazu lesen Sie auf www.tk.de, Webcode 036484.



Gelassen werden

Für viele Führungskräfte geht der Tag auch nach dem offiziellen Arbeitsende noch weiter. Sie nehmen Arbeit mit nach Hause und rufen auch am Wochenende noch Mails ab. Oder sie schlafen abends erschöpft ein, wachen aber mitten in der Nacht auf und haben sofort eine Szene aus dem Berufsleben im Kopf. Und dann kreisen die Gedanken weiter um den Job. Der erholsame Schlaf und das Abschalten gelingen nicht wirklich.

Entspannen lernen

Mit zunehmendem Alter bekommen Sie zwar sowieso einen größeren Überblick und gehen gelassener mit Herausforderungen um. Darauf müssen Sie aber nicht warten. Die Basis dafür legen Sie schon jetzt.

Zum Beispiel, indem Sie lernen, sich gezielt zu entspannen. Techniken wie die Progressive Muskelentspannung, Autogenes Training, Meditation und Yoga helfen Ihnen dabei. Wer sich regelmäßig systematisch entspannt, entwickelt eine gesunde Distanz zu den Problemen des Alltags. Nebenbei senken Sie damit auch Ihren Blutdruck und steigern die Schlafqualität.

Lernen kann man diese Techniken in Gruppen und im Einzelunterricht. Unter www.tk.de finden Sie unter dem **Webcode 049412** außerdem mehrere Anleitungen als CD oder im MP3-Format zum Download. Damit können Sie sich gleich direkt einen Eindruck von der Wirksamkeit dieser Methoden verschaffen.

Besser abschalten zum Feierabend

- › Gehen Sie noch am Arbeitsplatz Ihren Tag durch: Was haben Sie geschafft?
- › Bereiten Sie den nächsten Tag vor: Was steht an? Wie lange werden Sie dafür brauchen? Pufferzeiten nicht vergessen.
- › Räumen Sie Ihren Arbeitsplatz auf. Dann kommen Sie morgens in eine gut vorbereitete Umgebung.
- › Entwickeln Sie ein Ritual zum Arbeitsende. Sagen Sie sich zum Beispiel jedes Mal beim Verlassen der Firma: „Geschafft! Tschüss Arbeit!“ So bildet sich ein Schlüsselreiz in Ihrem Gehirn.
- › Und wenn Sie nach Hause kommen, legen Sie mit der Bürokleidung auch Ihre Führungsrolle ab – zum Beispiel mit dem Gedanken „Hallo Feierabend!“





Fit bleiben

Auch bei der Fitness gilt: Was heute gut für mich ist, ist auch gut für die Zukunft. Um im Beruf als Führungskraft einen guten Job machen zu können, brauchen Sie Durchhaltevermögen, Flexibilität und Durchsetzungsstärke. Und um körperlich fit zu sein und zu bleiben, brauchen Sie Ausdauer, Beweglichkeit und Muskelkraft.

Ausdauer stärken

Fit ist der, der mit jedem Atemzug möglichst viel Sauerstoff umsetzt. Mit gezieltem moderaten Ausdauertraining wie Radfahren, Schwimmen oder Walking bewahren Sie sich diese Fähigkeit. Nebenbei sorgen Sie damit auch gegen Osteoporose vor. Wer lange keinen Sport betrieben hat, lässt sich am besten von seinem Hausarzt vorher durchchecken.

Muskeln trainieren

Unser Organismus folgt einem einfachen wirtschaftlichen Prinzip: Alles, was er nicht braucht, baut er ab. So verlieren wir jährlich ein Prozent Muskelmasse. Um diesen Prozess aufzuhalten, brauchen Ihre Muskeln regelmäßig Training: Sie müssen gedehnt und gekräftigt werden. So beugen Sie dem Muskelabbau vor und schützen sich vor Rückenschmerzen und Haltungsschäden. Das geht auch zu Hause, nicht nur im Fitnessstudio.

Beweglich bleiben

Muskeln und Gelenke bleiben durch Yoga oder andere Bewegungsübungen mobil. Beginnen Sie den Tag doch einfach damit, dass Sie sich ausführlich und genüsslich recken. Machen Sie sich ganz lang und strecken Sie wechselseitig erst den einen, dann den anderen Arm so weit wie möglich nach oben. Die Handflächen zeigen dabei nach oben. Auch seitwärts können Sie sich dehnen: Heben Sie im Stand einen gebeugten Arm seitlich über den Kopf. Ziehen Sie ihn mit der anderen Hand leicht nach außen. Dabei Schultern und Hüfte gerade lassen.

Fit mit Bewegung | Viele praktische Übungsbeispiele finden Sie online auf www.tk.de, **Webcode 131916**.

Broschüren und Poster mit Bewegungsübungen finden Sie auch in der Online-Filiale der TK. Einfach downloaden oder bestellen unter www.tk.de, **Webcode 048648**.

TK-Versicherte haben mit dem interaktiven TK-FitnessCoach ihren persönlichen Trainer immer an ihrer Seite. Aus über 350 Übungen in Wort und Video stellt der TK-FitnessCoach ihnen wöchentlich ihr maßgeschneidertes Trainingsprogramm zusammen. www.tk.de, **Webcode 6210**.

Gesund essen und trinken

Auch bei der Ernährung sind die wichtigsten Regeln schnell dargestellt.

- Wasser: Jede Zelle braucht es, um einwandfrei zu funktionieren. Ohne Wasser trocknen wir aus, bekommen Kopfschmerzen, werden schlapp und träge, und die Konzentration lässt nach. Trinken Sie deshalb über den Tag verteilt mindestens anderthalb Liter, auch ohne Durst. Vielen fällt das leichter, wenn sie sich eine Flasche und ein Glas auf den Tisch stellen. Statt Wasser können Sie auch Früchte- oder Kräutertee nehmen. Alternativ können Sie sich eine Saftschorle mischen. Sie sollte zu einem Drittel aus Saft und zu zwei Dritteln aus Wasser bestehen.
- Essen Sie viel Obst und Gemüse, möglichst wenigstens fünf Portionen am Tag. Ein, zwei Äpfel zwischendurch, ein großer Obstsalat und ein Glas Saft zum Mittag reichen dafür schon aus. Wer sich bei der Arbeit selbst versorgt, kann sich transportsichere Obst- und Gemüsesorten wie Cocktailtomaten, Möhren oder Kohlrabi mitnehmen. Auch Saft, Trockenobst oder die Gemüsebeilage zum Hauptgericht zählen bei der Obst- und Gemüsebilanz mit. Hülsenfrüchte und Nüsse bringen zusätzlich Vitamine und Mineralstoffe.
- Wenn Sie in der Kantine essen, wählen Sie jeden Tag einen Salat als Beilage. Einmal pro Woche ist ein großer Salatteller eine köstliche Alternative zur warmen Hauptspeise. Das Dressing mischen Sie sich am besten selbst aus Essig und hochwertigem Öl an. Denn Fertigdressings mit Joghurt oder Sahne enthalten oft sehr viel Fett.
- Essen Sie, wann immer möglich, Vollkornbrot statt Brot aus Weißmehl. Es enthält viel mehr Ballaststoffe und Vitamine, ebenso das Müsli aus Getreideflocken, Nüssen und Trockenobst. Auch gut: Kartoffeln und Nudeln ohne Fett. Auf Pommes frites und Kroketten sollten Sie wegen des hohen Fettgehalts lieber verzichten.
- Fleisch und Eier sollten nicht jeden Tag auf Ihrem Speiseplan stehen. Sie sind zwar gute Eiweißlieferanten, enthalten aber auch viel Cholesterin. Lieber ein- bis zweimal pro Woche Seefisch essen oder einen vegetarischen Tag einlegen. Bei Milch und Milchprodukten ist die fettarme Variante gesünder.
- Verwenden Sie pflanzliche Fette, zum Beispiel Olivenöl. Sie sind wertvoller als tierische Fette. Und gehen Sie generell sparsam mit Fett um.
- Auf Dienstreisen ist es oft nicht so einfach, sich gut und schmackhaft zu ernähren. Hungern Sie auf Dienstreisen nicht den ganzen Tag, das führt abends zwangsläufig zu Heißhungerattacken. Wenn die Zeit für warme



Mahlzeiten fehlt, essen Sie – je nach Möglichkeit – Müsli, Obst, belegte Vollkornbrote und Salate. Das liefert Energie und Vitamine.

- Wenn es Fast Food sein muss, bevorzugen Sie belegte Vollkornbrötchen oder Döner Kebap. Verzichten Sie auf Fertigpizza, Currywurst und Pommes frites, denn sie enthalten meist sehr viel Fett.

Ernährungstipps auf www.tk.de |

Mehr zum Thema Ernährung finden Sie auf www.tk.de unter dem **Webcode 037284**. Oder bestellen Sie sich eine TK-Broschüre zum Thema Ernährung in der Online-Filiale. Dort können Sie sich die Broschüre auch herunterladen. www.tk.de, **Webcode 118064**.

Ihre persönliche Altersvorsorge

In diesem Abschnitt geht es nicht um Ihre finanzielle Vorsorge – selbst wenn sie ein wichtiger Baustein ist, um späteren Lebensphasen gelassen gegenüberzustehen. Auch in anderer Hinsicht ist es für Sie als Führungskraft sinnvoll, früh genug Vorkehrungen zu treffen, damit Sie körperlich, sozial und mental auch im Alter erfüllt und befriedigend leben können.

- › Wenn Sie beispielsweise an Ihrem 60. Geburtstag gern mit guten Bekannten in einer Hausgemeinschaft leben wollen, sollten Sie frühzeitig schon dafür Vorsorge tragen, entsprechende Kontakte knüpfen und sich über solche Wohnformen informieren. Als Führungskraft sind Sie ja sozial gut vernetzt – nutzen und pflegen Sie schon heute die Kontakte, die Ihnen auch für die Zukunft wichtig sind.
- › Wenn Ihr individueller Lebensentwurf vorsieht, dass Sie mit 70 in einem Chor singen oder als Cellist einem Senioren-Kammeror-

chester angehören – dann sollten Sie Ihren musikalischen Hobbys auch heute schon Zeit und Raum in Ihrem Leben geben. Später werden Sie in der Regel keine Führungsrolle mehr haben, sondern Gleicher unter Gleichen sein. Auch das will geübt sein.

- › Wenn Sie auch mit 80 noch problemlos reisen, Sport treiben und Ihr Leben genießen wollen, sollten Sie heute schon damit beginnen, Ihre Bänder und Sehnen beweglich zu halten. Zum Beispiel mit täglichen Bewegungs- und Dehnübungen.
- › Tun Sie sich Gutes und verwöhnen Sie sich. Zum Beispiel durch ein schönes Bad, eine wohltuende Massage, Saunabesuche oder Streicheleinheiten. Das hilft Ihnen nicht nur im heutigen Alltag, sondern auch später. Ganz einfach und auch allein möglich: jeden Tag mit einem ausgiebigen Räkeln im Bett beginnen.

Test: Wie gut ist Ihre persönliche Altersvorsorge?

Persönliche Altersvorsorge betreiben Sie in verschiedenen Lebensbereichen. Besonders wichtig für ein erfülltes Leben im Alter sind zwischenmenschliche Kontakte, das Gefühl, einen Sinn im Leben zu haben, und die körperliche und psychische Gesundheit. Tun Sie genug dafür, um diese Bereiche für Ihr Alter zu stärken? Der folgende Test zeigt es Ihnen. Je öfter Sie hier mit „Ja“ antworten können, desto besser ist Ihre persönliche Altersvorsorge.

Zwischenmenschliche Kontakte

- › Pflegen Sie Ihren Freundes- und Bekanntenkreis schon heute, indem Sie zum Beispiel anrufen, Briefe oder E-Mails schreiben oder Treffen vereinbaren?
- › Geben und erhalten Sie in Ihrer Familie Halt und Geborgenheit?
- › Bemühen Sie sich um einen Ausbau Ihres sozialen Netzwerks durch neue Bekanntschaften, zum Beispiel auf Reisen oder indem Sie gemeinsam mit anderen Sport treiben und Hobbys pflegen?

Psyche, Sinn und Hobbys

- › Pflegen Sie Aktivitäten, in denen Sie Erfüllung finden, zum Beispiel Musizieren, Werken, Tanzen, Gartenarbeit?
- › Üben Sie in Ihrer Freizeit Hobbys aus, die Sie auch im Alter noch weiterführen können, zum Beispiel Wandern, Nordic Walking, Kochen oder Reisen?

- › Gönnen Sie sich zum Erhalt Ihrer seelischen Ausgeglichenheit regelmäßig Dinge, die Ihnen guttun, zum Beispiel Malen, Beten, Meditieren, Musikhören?
- › Und wie sieht es mit Ihrer mentalen Vorbereitung auf den Ausstieg aus der Führungsrolle aus? Können Sie sich vorstellen, die Arbeit tatsächlich loszulassen?

Körper und Gesundheit

- › Treiben Sie regelmäßig Ausdauersport wie Radfahren, Schwimmen oder Nordic Walking?
- › Machen Sie mehrmals wöchentlich Gymnastik zur Dehnung und Kräftigung?
- › Tun Sie regelmäßig etwas Gutes für sich, zum Beispiel mit Entspannungsübungen, Spaziergängen oder einem Besuch von Schwimmbad oder Sauna?





So hilft die TK

Gesunde Arbeitsbedingungen schaffen, die richtigen Entscheidungen treffen und dem demografischen Wandel gerecht werden – die TK hält dafür viele Hilfen für Sie bereit.

Mit der TK die demografische Entwicklung gestalten

Sie möchten die Ressourcen Ihrer Belegschaft altersgerecht nutzen und Ihr Unternehmen auf die demografischen Veränderungen einstellen? Dann können Sie auf die TK zählen.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Die TK unterstützt Unternehmen dabei, Gesundheitsförderung im Betrieb einzuführen, umzusetzen und ihre Qualität zu sichern. Sie hilft ihnen auch, die richtigen Strategien zu entwickeln, um sich demografiefest zu machen.

Gemeinsam mit den Beratern der TK erstellen Sie zum Beispiel eine Ist-Analyse, identifizieren den Handlungsbedarf und entwickeln Lösungsansätze. Das Ziel: Arbeitsbedingungen, Qualifizierung und Arbeitsorganisation zu optimieren und Ihr Unternehmen zukunftsfähig auszurichten.

Senden Sie einfach eine E-Mail an gesundheitsmanagement@tk.de. Ihr Ansprechpartner wird sich schnellstmöglich bei Ihnen melden und den Bedarf und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit klären.

Altersstrukturanalysen

Wie sieht die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen aus? Wie wird sie sich in den nächsten Jahren entwickeln? Antwort auf diese Fragen gibt die Altersstrukturanalyse. Sie wertet die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen zukunftsbezogen aus – je nach Bedarf für Ihr ganzes Unternehmen oder für einzelne Abteilungen. Die Ergebnisse und die grafischen Darstellungen helfen Ihnen, den notwendigen Handlungsbedarf abzuschätzen, zum Beispiel in der Personalarbeit.

Workshops

Für betriebliche Entscheider und Führungskräfte, etwa Geschäftsführer und Personalverantwortliche, aber auch für Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen bietet die TK besondere Workshops an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich in kleinen, effizient moderierten Gruppen gezielt mit den Anforderungen des demografischen Wandels auseinandersetzen. Die Workshops zeigen, wie Sie das Personalmanagement altersgerecht gestalten. Sie motivieren dazu, sich mit den eigenen Vorstellungen über das Altern auseinanderzusetzen. Darüber hinaus lernen Sie Analyseinstrumente und strategisch sinnvolle Vorgehensweisen kennen.



i**GUT ZU WISSEN!**

Gesundheitsförderung steuerfrei | Gesundheitsförderung im Betrieb wird seit 2009 steuerlich gefördert. Bis zu 500 Euro pro Beschäftigten können Arbeitgeber für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ausgeben, ohne darauf Steuern oder Abgaben zur Sozialversicherung zahlen zu müssen. Das gilt sowohl für Angebote im Betrieb, zum Beispiel für Gesundheitszirkel oder interne Schulungen zum rückengerechten Arbeiten, als auch für Angebote außerhalb der Firma, etwa Zuschüsse für Mitarbeiter, die externe Gesundheitskurse besuchen. Voraussetzung ist, dass die Angebote qualitätsgeprüft und geeignet sind, die Gesundheit von Beschäftigten zu verbessern. Der Betrieb kann diese Ausgaben als „freiwillige soziale Aufwendung“ geltend machen.

Fokusgruppen: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern

In halbtägigen moderierten Fokusgruppen zum Thema Demografie erarbeiten kleine Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihres Unternehmens Analysen und Verbesserungsvorschläge für ihre eigene Arbeitssituation. Die Unternehmensleitung kann aus den Ergebnissen dieser Gruppen qualifizierte Anregungen für sinnvolle, altersgerechte Veränderungen der Arbeitsbedingungen gewinnen, etwa zur Reduktion gesundheitlicher Belastungen. Die TK stellt für die Fokusgruppen qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren zur Verfügung. Bei Bedarf unterstützt sie Sie auch dabei, die erarbeiteten Veränderungen umzusetzen.

Mitarbeiterbefragungen

Auch mit schriftlichen Befragungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Sie Informationen über notwendige Veränderungen erhalten. Die TK hilft zusammen mit einem wissenschaftlichen Partner, die Befragung zu planen, durchzuführen, auszuwerten und ihre Ergebnisse darzustellen. Sie unterstützt Sie außerdem dabei, konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen abzuleiten.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Je nach ihrem Bedarf berät die TK Unternehmen auch dabei, das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) einzuführen. Ziel des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist es, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einer Arbeitsunfähigkeit erfolgreich wieder am Arbeitsplatz einzugliedern und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen (siehe auch Seite 17).

Dazu ermittelt die TK in einem ersten Schritt zusammen mit Unternehmensleitung den Bedarf Ihres Unternehmens. Ziel ist die Antwort auf die Frage: „Wo steht Ihr Unternehmen?“

Im zweiten Schritt erarbeitet die TK zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Ihrem Unternehmen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement zuständig sind, sinnvolle Instrumente und Module, die im Betrieb umgesetzt werden können. Selbstverständlich werden dabei die betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Statt fertiger Konzepte werden individuelle, praxistaugliche Lösungen entwickelt, die die Handschrift Ihres Unternehmens tragen und zeitnah umgesetzt werden können. Die TK folgt dabei der Maxime: Es ist besser, sinnvoll mit kleinen Schritten zu starten, als große Konzepte für die Schublade zu entwickeln.

Anschließend unterstützt die TK Sie dabei, die so entwickelten Instrumente und Module in Ihrem Unternehmen umzusetzen. Zum Beispiel, indem sie Ihnen hochqualifizierte Trainerinnen und Trainer zur Verfügung stellt.

Mehr Infos von der TK

Informieren Sie sich auf www.tk.de über die Angebote der TK für mehr Gesundheit in Ihrem Unternehmen. Dort erfahren Sie immer aktuell, was die TK für Sie tun kann. Neueste Nachrichten liefert Ihnen auf Wunsch der Gesundheits-Newsletter direkt ins Postfach. Fundierte und umfangreiche TK-Broschüren wie „Burnout vorbeugen“, „Stress erfolgreich managen“ oder „Schichtarbeit“ versorgen Sie mit zusätzlichen Informationen. www.tk.de, **Webcode 018168**.





Persönliche Hilfen

TK-GesundheitsCoaching im Internet

Ausgewogen ernähren, fit und aktiv sein, Burnout vorbeugen, dem Alltag ohne Stress begegnen und am besten nicht rauchen – das sind die Eckpfeiler für ein langes, gesundes Leben. TK-Versicherte haben ihren persönlichen Betreuer in Gesundheitsfragen im Internet. Unter **www.tk.de** stellt ihnen das TK-GesundheitsCoaching individuell abgestimmte Trainings- und Ernährungspläne zusammen, erinnert bei Bedarf an ihr Training, hilft ihnen, mit dem Rauchen aufzuhören, und bietet mehr als 350 Bewegungsübungen in Wort und Video. Ein BurnoutCoach hilft, Wege aus beginnender Erschöpfung zu finden. Und der AntistressCoach zeigt ihnen, wie sie gelassener mit dem Stress des Alltags fertig werden. **www.tk.de, Webcode 6210.**

Entspannen mit der TK

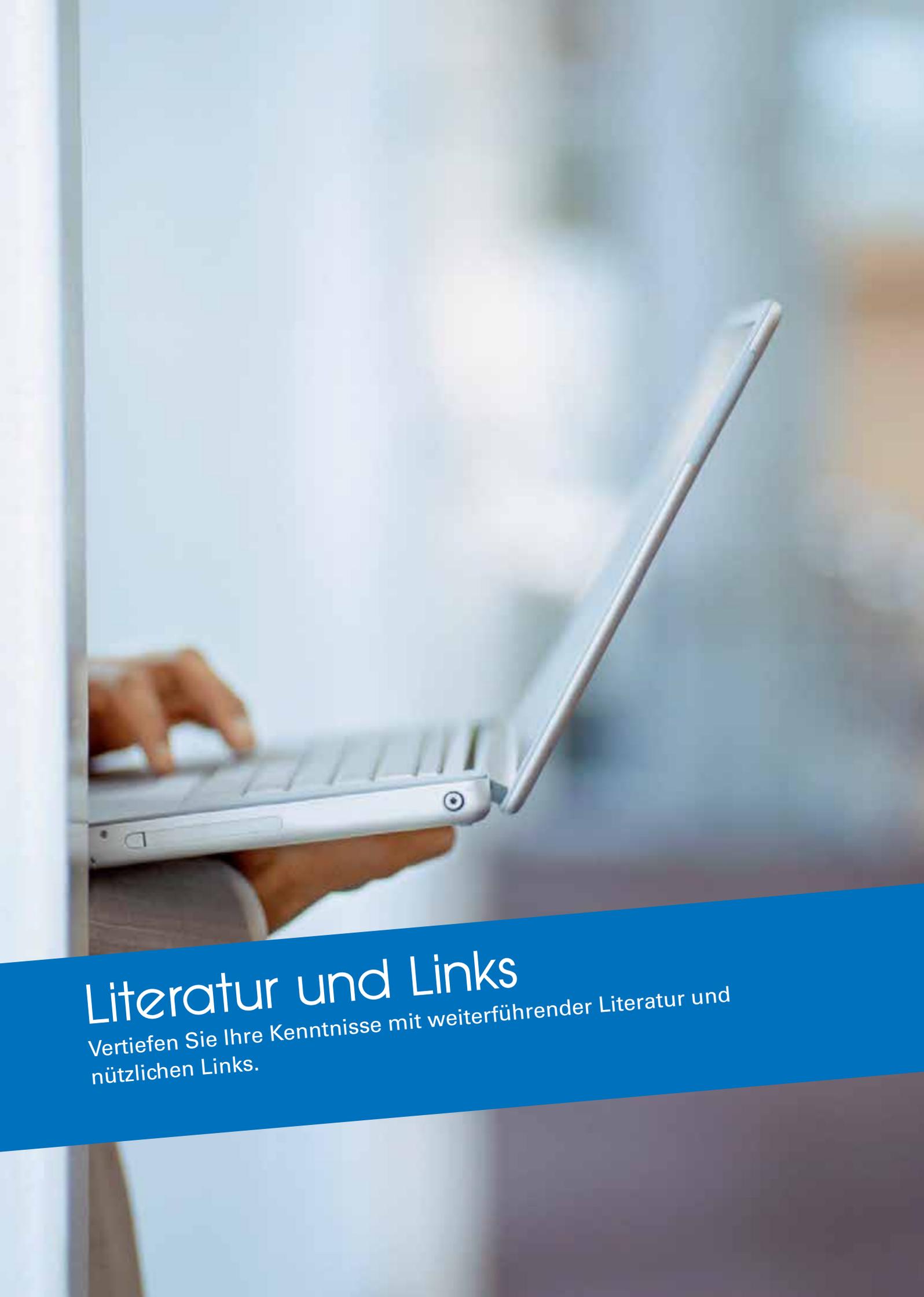
Mit natürlichen Entspannungstechniken finden Sie zu einer guten Balance zwischen Arbeit und Ruhe. Nutzen Sie zum Beispiel die MP3-Dateien der Techniker Krankenkasse zur Atementspannung, zur Progressiven Muskelentspannung oder zur Achtsamkeitsübung „Body Scan“ und üben Sie damit zu Hause oder unterwegs.

www.tk.de, Webcode 049412.

Oder lernen Sie in einer Gruppe, sich zum Beispiel mit Autogenem Training zu entspannen. TK-Versicherte erhalten dafür einen Zuschuss von der TK. Den richtigen Kurs finden Sie auf **www.tk.de unter Webcode 5442.**

Aktiv bleiben

Bewusst die private und berufliche Zukunft bis ins Alter gestalten: Das zeigt Ihnen die TK-Broschüre „Aktiv bleiben“. Sie erfahren, wie Sie sich Ressourcen erschließen, Freiräume schaffen und Gewohnheiten entwickeln – für ein ausgeglichenes und gesundes Leben heute und morgen. **www.tk.de, Webcode 695246.**



Literatur und Links

Vertiefen Sie Ihre Kenntnisse mit weiterführender Literatur und nützlichen Links.

Literatur und Quellenangaben

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 5. Auflage, 2013): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Zu bestellen unter www.baua.de.

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2012): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten. Zu bestellen unter www.baua.de.

- David, S. (2013): Sucht und Sehnsucht im digitalen Raum: Digitaler Arbeitsschutz. In Badura, B., et al. (2013): Fehlzeiten-Report 2013. Berlin: Springer.

- Hasselhorn, H. M. und Ebener, M. (2014): Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation bei älter werdenden Belegschaften. In Badura et al. (2014), Fehlzeiten-Report 2014. Berlin: Springer.

- Ilmarinen, J. (2009): Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Scand Journal of Work and Environmental Health 35(1): S. 1–5.

- Ilmarinen, J. (1999): Ageing Workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour.

- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2011): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demografiefestes Unternehmen. Zum Download auf www.inqa.de.

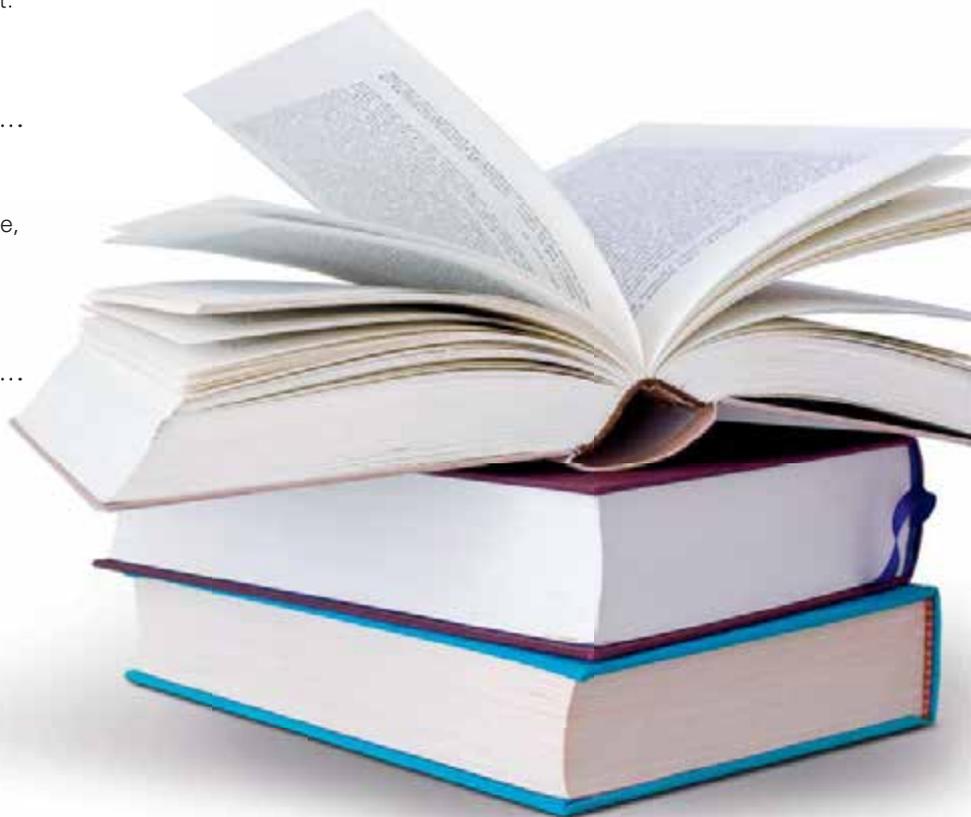
- Pangert, B., und Schüpbach, H. (2013): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Als Download erhältlich unter www.baua.de.

- Statistisches Bundesamt: „Leben in Deutschland: Datenreport 2013“, http://www.wzb.eu/sites/default/files/u6/pk_dr_statement_destatis_0.pdf, heruntergeladen am 03.12.2014.

- Suva (Schweizerische Unfallversicherungsanstalt): TV-Spot zur Kampagne „Wiedereingliederung Verunfallter“, <http://www.suva.ch>.

- Tempel, J., und Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA.

- TK-Gesundheitsreport 2013, Veröffentlichung der Techniker Krankenkasse, Hamburg, 2013. www.tk.de, Webcode 516422.



Die Praxisbeispiele sind folgenden Quellen entnommen:

BASF:

<http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/personalentwicklung-fuer-aeltere-mitarbeiter-praxisbeispiel-basf-3928>
vom 17.01.2013

Deutsche Bank:

<https://www.db.com/cr/de/konkret-generationen-netzwerk-potenziale-altersgemischter-teams-erkennen-und-nutzen.htm>
vom 17.03.2014

ING-DiBa:

<http://www.derwesten.de/ratgeber/altersgemischte-teams-bringen-viele-vorteileid9132741.html>
vom 18.03.2014

Kreisverwaltung Recklinghausen:

Projektarbeit der FHöV NRW Gelsenkirchen; erstellt von den Studierenden Carolin Adam (KV RE) – Claudia Zippel (KV RE) – Peter Bagus (KV RE) – Nico Dinter (Stadtverwaltung Castrop-Rauxel); Projektleiterin: Kerstin Kiefer (KV RE), kerstin.kiefer@kreis-re.de

Messe München GmbH:

www.tk.de,
webcode: 346642

Sick AG:

http://www.demographie-netzwerk.de/fileadmin/content/download/zeit_fuer_mehr_flexibilitaet.pdf



Empfehlenswertes zur Vertiefung

Badura, B., et al. (2013):

Fehlzeiten-Report 2013. Verdammt zum Erfolg: Die süchtige Arbeitsgesellschaft.
Berlin: Springer.

Der Sammelband liefert nicht nur – wie in jedem Jahr – Fehlzeiten-Statistiken für unterschiedliche Branchen, sondern beinhaltet in dieser Ausgabe auch Artikel über Arbeitssucht („Von Überstunden und Überallstunden in der modernen Arbeitswelt“) und über digitalen Arbeitsschutz.

Scherf, H., und von Schrenk, U. (2007):

Grau ist bunt. Was im Alter möglich ist.
Freiburg: Herder.

Bremens Exbürgermeister beschreibt, wie sein Alltag im Unruhestand aussieht – nämlich sinnvoll ausgefüllt durch unterschiedlichste Engagements vom Ehrenamt bis zur Wohngemeinschaft. Das Buch macht Lust auf eine aktive Form des Alterns.

Wahl, Hans-Werner (2013):

Aktiv in den Ruhestand
TK-Broschüre, Hamburg

Diese Broschüre der TK gibt Anregungen für einen gekonnten Übergang in den Ruhestand und ein erfülltes Leben nach der Berufstätigkeit. Kostenfrei erhältlich unter **www.tk.de**, **Webcode 498576**.

Nützliche Links

<http://www.zdwa.de>

Das Rostocker Zentrum für Demografischen Wandel bietet auf dieser Website Zahlen, Daten und Fakten unter anderem zu Migration, Bevölkerung, Regionen, Renteneintritt und Alterssicherung. Siehe auch www.demogr.mpg.de/de/

<http://www.demotrans.de> und
<http://www.demowerkzeuge.de>

Unter www.demotrans.de finden sich Hintergrundinformationen zum Themenfeld demografischer Wandel und Arbeitswelt: aktuelle Studien, Situationsbeschreibungen und Lösungsansätze für unterschiedliche Zielgruppen und Branchen mit kostenlosen Bestellmöglichkeiten, Downloads von Fachartikeln, Foliensätzen und Broschüren.

Unter www.demowerkzeuge.de erhalten Sie ausgewählte Beispiele für praxiserprobte Vorgehensweisen, zum Teil von Betrieben direkt einsetzbar. Außerdem Transferhinweise nach Branche und Größe.

<http://www.demographie-netzwerk.de>

Das Netzwerk ist ein Zusammenschluss unterschiedlicher Unternehmen, die den demografischen Wandel durch Erfahrungsaustausch und Best-Practice-Beispiele aktiv gestalten möchten. Hier finden sich unter anderem empfehlenswerte „Zehn goldene Regeln“ für demografie-sichere Unternehmen.

http://www.lago-projekt.de/medien/instrumente/Checkliste_Arbeitsplatzbeobachtung.pdf

Diese Checkliste kann Betriebspraktikern dazu dienen, sich einen ersten Überblick über die unterschiedlichen Handlungsfelder altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik zu verschaffen und möglichen Gestaltungsbedarf zu erkennen. Geprüft wird, ob die Arbeitsbedingungen im Unternehmen mit Blick auf heute beschäftigte ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen sind.

Hier erfahren Sie mehr:

Betriebliche Gesundheitsförderung der TK

Fragen zum Angebot der TK zur Gesundheitsförderung im Betrieb beantworten Ihnen gern die kompetenten TK-Berater für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Ihrer Region. Senden Sie einfach eine E-Mail an das TK-Team Betriebliches Gesundheitsmanagement: **gesundheitsmanagement@tk.de**.

Ihr regionaler Ansprechpartner wird sich schnellstmöglich bei Ihnen melden.

Firmenkundenservice

Ausführliche und aktuelle Informationen zu unseren Leistungen und Services für Firmenkunden finden Sie auch unter **www.firmenkunden.tk.de**.

Unter dem **Webcode 9600** können Sie sich über weitere Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der TK informieren.

TK-ServiceTeam

Sie sind TK-versichert und haben Fragen rund um Gesundheit und Krankenversicherung? Das TK-ServiceTeam ist 24 Stunden täglich an 365 Tagen im Jahr für Sie erreichbar: **Tel. 0800 - 285 85 85**

(gebührenfrei innerhalb Deutschlands).

Selbstverständlich können Sie sich auch per E-Mail an uns wenden: **service@tk.de**.

