



# Gesund alt werden im Betrieb

Wie Führungskräfte den  
demografischen Wandel  
gestalten



## Vorwort

Wir werden immer älter. Freuen wir uns darüber! Langlebigkeit verpflichtet aber auch dazu, möglichst gesund und kompetent älter zu werden. Jeder Einzelne ist aufgerufen, Vorsorge zu treffen, um körperlich und geistig aktiv zu bleiben. Neben gesunder Ernährung sind Sport, Bewegung und geistiges Training Voraussetzung für ein hohes Alter bei gutem Wohlbefinden. Eine große Rolle spielt außerdem das Gefühl, gebraucht zu werden. Auch der ältere Mensch braucht eine anregende Tätigkeit, die ihn weder unter- noch überfordert und ihn zur Aktivität anhält.

Gesellschaft und Unternehmen können auf die Mitarbeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht verzichten. Sie sind gefordert, die Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter zu erhalten und zu stärken. Gut beraten sind Firmen, die schon jetzt die betriebliche Gesundheitsförderung zielgerichtet in die eigene Kultur integriert haben. Das beginnt bei gesunder Kantinenkost, bei der Beratung in Bezug auf eine gesundheitsfördernde Lebensweise, bei der Anregung zu sportlicher und geistiger Betätigung und schließt berufsbegleitende Weiterbildung mit ein. Hierzu gibt die Broschüre „Gesund alt werden im Betrieb“ vielseitige Anregung und Hilfe.

Prof. Dr. Dr. h.c. Ursula Lehr  
Gerontologin und Bundesministerin a.D.

### **Gesund alt werden im Betrieb – Veröffentlichungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 15 – ISSN 1610-8450.**

Verantwortlich:

Techniker Krankenkasse (TK), Bramfelder Straße 140, 22305 Hamburg, Tel. 0 40 - 69 09-0, Fax 0 40 - 69 09-23 80, Internet: [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de), Bereich Versorgung 2, Fachreferat Gesundheitsmanagement. Text: Dr. Anne Katrin Matyssek, do care!, Düsseldorf. Redaktion: Anne Frobeen, TK. Fachliche Beratung: Dr. Brigitte Steinke, TK. Gestaltung: [www.jetzt-hamburg.de](http://www.jetzt-hamburg.de). Bilder: Corbis, dpa, Getty Images, jetzt!, Masterfile, TK. Druck: Industrie + werbedruck, Herford.

© 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.

Um den Text besser lesbar zu machen, haben wir darauf verzichtet, die männliche und weibliche Form durchgängig zu unterscheiden.

# Inhalt

<b>Die alternde Gesellschaft</b> .....	4
Vom Tannenbaum zum Trichter .....	5
Die Belegschaften altern .....	6
Altern – Abbau oder Wandel? .....	8
Wandel der Kompetenzen .....	9
Exkurs: Das sagt der Gesetzgeber .....	11
<b>Wie Sie Ihr Unternehmen demografiefest machen</b> .....	12
Sich ein Bild machen .....	13
Im Unternehmen die Weichen stellen .....	15
Zukunft ermöglichen .....	16
Lebenslanges Lernen .....	17
Arbeitszeiten flexibel gestalten .....	19
Die Arbeit organisieren .....	20
Wege zum Wissenstransfer .....	22
Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	24
Betriebs- und Dienstvereinbarungen .....	25
Test: Wie demografiefest ist Ihr Unternehmen? .....	26
<b>Ältere Mitarbeiter gesund führen</b> .....	28
Was Sie als Führungskraft beachten sollten .....	29
Anerkennung fördert die Leistung .....	30
Individuell führen .....	34
Optimal lernen .....	35
Belastungen erkennen und ansprechen .....	36
Checkliste: So führen Sie altersngerecht .....	39
<b>Gesund bleiben</b> .....	40
Ich glaub, ich werd alt! .....	41
Der Rest des Lebens .....	42
Kräfte bewahren .....	43
Gelassen werden .....	44
Fit bleiben .....	45
Gesund essen und trinken .....	46
Ihre persönliche Altersvorsorge .....	47
Test: Wie gut ist Ihre persönliche Altersvorsorge? .....	48
<b>So hilft die TK</b> .....	50
Das Gesundheitsmanagement der TK .....	51
Persönliche Hilfen .....	53
<b>Literatur und Links</b> .....	54
Literatur und Quellenangaben .....	55
Empfehlenswertes zur Vertiefung .....	56
Nützliche Links .....	57
Veröffentlichungen der TK .....	58



# Die alternde Gesellschaft



# Vom Tannenbaum zum Trichter

„Liebe Jugendliche von gestern, liebe Seniorinnen und Senioren von morgen!“

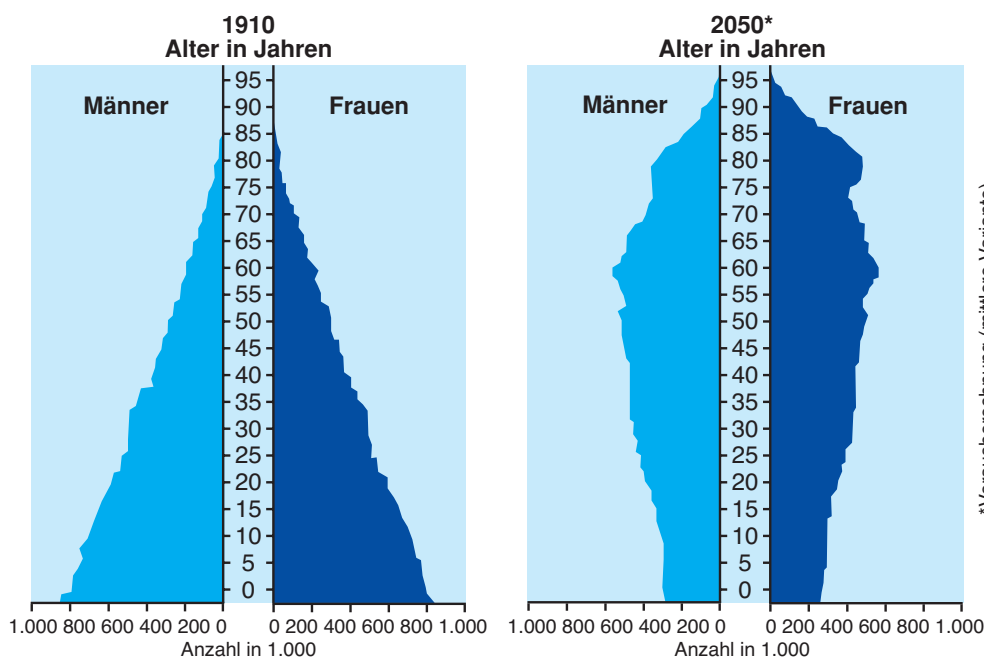
Frau Professor Dr. Ursula Lehr (Professorin für Gerontologie, Bundesministerin a.D.) auf einer Tagung 2006

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 künftig mit immer mehr älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun. Von älteren Mitarbeitern spricht man schon bei Beschäftigten ab einem Alter von 45 Jahren.

- Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes belegen daher eine deutliche Verschiebung der Alterspyramide: Die Zahl der Jüngeren wird kleiner, die der Älteren größer. Auch durch Zuwanderung lässt sich diese Kluft nicht schließen. An der grafischen Darstellung wird es 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.

Die folgenden Schlaglichter zeigen: Die Menschen in Deutschland werden immer älter.

- Unsere Lebenserwartung hat sich seit 1871 verdoppelt. Im Jahr 2040 wird jeder Zweite über 50 sein. 2050 ist jeder Dritte 80 Jahre oder älter.
- Parallel dazu nimmt die Zahl der geborenen Kinder pro Frau kontinuierlich ab. 2050 wird es doppelt so viele 60-Jährige wie Neugeborene geben. 2005 waren die Zahlen noch annähernd gleich.



Vor hundert Jahren gab es viele junge und wenig alte Menschen. 2050 werden die Älteren in der Überzahl sein. Quelle: dpa.

# Die Belegschaften altern

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

- Während es heute in Deutschland noch rund 50 Millionen Menschen im Erwerbsalter zwischen 20 und 64 Jahren gibt, werden es 2050 ungefähr 22 Prozent weniger sein, nämlich nur noch knapp 39 Millionen.
- Die Belegschaften werden deshalb durchschnittlich älter sein: Bereits heute gibt es mehr 50- als 30-Jährige in deutschen Betrieben. Diese Entwicklung vollzieht sich in ganz Europa.
- 2007 sind insbesondere Menschen im Alter zwischen 60 und 64 Jahren schon sehr oft aus dem Erwerbsleben ausgeschieden. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter für Männer liegt 2007 in Deutschland bei 61,3 Jahren, für Frauen bei 60,2 Jahren.

Ein Blick in die Zukunft zeigt: Die Altersgruppen jenseits des 55. Lebensjahres sind im Jahr 2026 durchgängig stärker besetzt. Im Vergleich zu heute wird dies zu einem Anstieg der Älteren in den Belegschaften führen.

- Zu dem bisher geringen Anteil von Berufstätigen jenseits des 60. Lebensjahres trugen in den vergangenen Jahren maßgeblich staatlich geförderte Möglichkeiten zum vorzeitigen Eintritt in den Altersruhestand bei. Diese Maßnahmen fallen künftig weg (siehe auch das Kapitel „Das sagt der Gesetzgeber“, Seite 11). Auch dadurch wird das Durchschnittsalter der Belegschaften ansteigen. Viele Mitarbeiter werden die Unternehmen verlassen. Das bedeutet Wissens- und Kompetenzverluste. Zugleich werden am Arbeitsmarkt in vielen Branchen Fachkräfte fast völlig fehlen. Darauf müssen sich die meisten Unternehmen noch einstellen.

Für Sie als Führungskraft heißt das: Sie werden immer mehr mit älteren Mitarbeitern zu tun haben. Stellen Sie daher sich selbst und Ihr Unternehmen frühzeitig auf den demografischen Wandel ein.



20:50

## Leistungsverlust vorbeugen

Ältere Mitarbeiter sind statistisch seltener krank als jüngere. Dann allerdings fallen sie länger aus. Mit wachsendem Alter der Belegschaften ist also mit einem Anstieg der krankheitsbedingten Fehlzeiten zu rechnen. Diese müssen unternehmensintern kompensiert werden.

Auch derjenige, der am Arbeitsplatz erscheint, ist nicht unbedingt fit: Chronische Erkrankungen, Demotivation und Resignation können die Leistung beeinträchtigen. Dann ist noch mehr Flexibilität gefragt, um solche Beeinträchtigungen zu kompensieren.

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 50.

## Erfahrungswissen halten

Nachwuchskräfte fehlen – zum Teil heute schon. Es ist nicht leicht, aus dem Unternehmen scheidendes Erfahrungswissen zu ersetzen. Betriebe werden sich stärker um eine langfristige Bindung ihrer Mitarbeiter bemühen. Führungsverhalten von Vorgesetzten ist ein bedeutender Faktor für die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern: Häufig wird nicht dem Unternehmen gekündigt, sondern dem Vorgesetzten, der daher stärker im Fokus stehen wird.

Kümmern Sie sich deshalb um die aktuell vorhandene Belegschaft. Die Älteren müssen arbeitsfähig bleiben, weil die Jüngeren fehlen. Führungskräften kommt bei der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit eine besonders wichtige Rolle zu.



# Altern – Abbau oder Wandel?

Ab wann ist ein Mitarbeiter für Sie alt? 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 sogar 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 gebracht hat.
- nutzt seine Zipperlein als Hilfsmittel für Frührente.

Wer so denkt, schadet sich selbst – selbst wenn die Beobachtungen im Einzelfall zutreffen mögen. Denn solche Überzeugungen bergen die Gefahr der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“. Sie beeinflussen auch das 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 tatsächlich nicht mehr, und die Führungskraft selbst 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.







## Wandel der Kompetenzen

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass bestimmte Fähigkeiten mit dem Alter nachlassen. 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.

### **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

Zwar brauchen Ältere häufiger Erholungspausen als Jüngere, insgesamt aber gilt: Ältere sind 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.

## Kompetenzen fördern

Bei den nachlassenden Fähigkeiten wie Gehör, Sehsinn, Körperkraft steht ohnehin 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.

Die Folge dieser Denkweise ist neben der Demotivation, dass die älteren Beschäftigten sich fachlich nicht mehr weiterentwickeln. Sie können nicht mehr mithalten. Wenn ältere Beschäftigte dagegen bei Fortbildungen berücksichtigt werden, wirkt sich das positiv auf ihre Kompetenzen und ihre Motivation aus.

Es wird folglich Zeit, das Defizitmodell des Alterns 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.

### Fallbeispiel:

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.“



# Exkurs: Das sagt der Gesetzgeber

## Regelungen zur Altersteilzeit

Das Altersteilzeitgesetz läuft zum 31.12.2009 aus. Damit entfällt die staatlich geförderte Möglichkeit zum vorzeitigen Ruhestand. Ursprünglich sollte die Regelung Beschäftigten ab 55 Jahren einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen. Gleichzeitig sollte ein Anreiz für Neueinstellungen geschaffen werden.

Wenn nun die Möglichkeit zur Frühverrentung wegfällt, müssen Unternehmen ihre aktuelle Belegschaft arbeitsfähig halten, zum Beispiel mit betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Eingliederungsmanagement.

## Betriebliche Gesundheitsförderung

Seit April 2007 gehört es zum Pflichtenkatalog der gesetzlichen Krankenversicherung, Unternehmen darin zu unterstützen, die Gesundheitssituation im Betrieb einzuschätzen und zu verbessern (§ 20a SGB V). Die TK tut dies schon seit langem mit einem gut ausgebauten Beratungsnetz und vielfältigen Angeboten.

Mehr zu den Angeboten der TK finden Sie im Kapitel „So hilft die TK“, Seite 50.



## Das betriebliche Eingliederungsmanagement

Seit Juli 2004 verlangt der Gesetzgeber von Unternehmen den Aufbau eines Eingliederungsmanagements für Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen (§ 84 Ziff. 2 SGB IX). Auch hierbei kann die TK Sie unterstützen. Beschäftigten mit längeren Arbeitsunfähigkeitszeiten soll eine baldige Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglicht werden. Die Regelung gilt für Arbeitnehmer, die im Zeitraum eines Jahres länger als sechs Wochen krank waren oder wiederholt arbeitsunfähig gewesen sind. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen gemeinsam untersuchen, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst bald überwunden werden kann.



A close-up photograph of a middle-aged man with short, graying hair and blue eyes. He is wearing a dark suit jacket, a light blue dress shirt, and a dark tie with a subtle grid pattern. He is looking directly at the camera with a serious expression, and his right hand is raised to his forehead, with his fingers spread, as if shielding his eyes from bright light or looking through a narrow opening. The background is a plain, light color. On the left side of the image, there is a solid blue vertical bar.

**Wie Sie Ihr  
Unternehmen  
demografiefest  
machen**





## Sich ein Bild machen

Beim Umgang mit dem demografischen Wandel ist nicht blinder Aktionismus gefragt, sondern saubere Analyse. Zwei wichtige Instrumente sind die Altersstrukturanalyse und der Arbeitsbewältigungsindex.

### Die Altersstrukturanalyse

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, zum Beispiel Ungelernte oder Führungskräfte,

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

- 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 weitgehend 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, wie weit Arbeitsanforderungen und Leistungsfähigkeit zueinander passen. Die Ergebnisse liefern Anhaltspunkte hinsichtlich der Frage, ob Veränderungen nötig sind. Was verändert werden sollte, wird zusammen mit dem Mitarbeiter in einem zweiten Schritt geklärt.

Das Instrument, auch Workability Index, kurz WAI genannt, geht auf den finnischen Arbeitswissenschaftler Ilmarinen zurück. In Deutschland beschäftigt sich vor allem die Bergische Universität Wuppertal damit. Es ist ein Fragebogen, der innerhalb von fünfzehn Minuten vom Beschäftigten allein oder zum Beispiel mit dem Betriebsarzt ausgefüllt werden kann. Gefragt wird unter anderem nach der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit jetzt und in den nächsten Jahren und nach seinen Beschwerden und Erkrankungen. Je höher die Punktzahl bei der Auswertung, desto besser passen Arbeitsanforderungen und Leistungsfähigkeit zusammen.



Der **Arbeitsbewältigungsindex** erhebt sensible Daten. Deshalb ist er vor allem dann geeignet, wenn der Mitarbeiter sicher sein kann, dass die Informationen nicht zu seinem Nachteil verwendet 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.



## Im Unternehmen die Weichen stellen

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, zur Ergonomie und ein verbessertes Führungsverhalten. Sie können 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 passend machen**

Erfolgreiches Demografiemanagement schafft angemessene Arbeitsbedingungen und stärkt die Ressourcen des Mitarbeiters. Was Sie als Führungskraft im Umgang mit dem einzelnen Mitarbeiter 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.

### **Instrumente für das Management**

Wichtige Instrumente für das Management des demografischen Wandels sind das Zukunftsgespräch, gezielte Weiterbildung, die Flexibilisierung der Arbeitszeit, eine sinnvolle Arbeitsorganisation, Wissenstransfer und das betriebliche Eingliederungsmanagement.





## Zukunft ermöglichen

### Zukunftsgespräche

In Zukunftsgesprächen sprechen Sie mit dem Mitarbeiter über seine berufliche Entwicklung – zum Beispiel einmal jährlich. Das Ziel ist eine gute Planung von Qualifizierung, Arbeitseinsatz, Nachfolge und Wissenstransfer. Solche Gespräche sollten mit allen 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 des Beschäftigten und auf seinen Wünschen liegen. Dann können Veränderungswünsche frühzeitig erkannt werden und beide Seiten 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 zusammensetzen, ist unabdingbar für das Gelingen des Gesprächs.

### Fragen an die Zukunft

- 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 zum Renteneintrittsalter gesund ausführen können?
- Was müsste sich ändern, damit Ihre Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt?
- Was wollen Sie in Ihrem beruflichen Leben in diesem Unternehmen noch erreichen?
- Was kann das Unternehmen sich für Sie vorstellen?
- Bis wann soll welcher Schritt abgeschlossen sein?
- Welche Qualifizierungsbausteine sind zur Zielerreichung erforderlich?

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



# Lebenslanges Lernen

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.

## Bildung hält gesund

Lebenslanges Lernen ist erforderlich, um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Man kann heute nicht mehr davon ausgehen, die einmal gelernte Tätigkeit ein Leben lang auszuführen. 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.

## Ein Praxisbeispiel: das Programm „GussTAV“

Dass es möglich ist, auch für Un- und Angelernte Weiterbildung unterhalb eines Facharbeiterabschlusses anzubieten, zeigt das Konzept „GussTAV“ (Gusstechnik arbeitsorientiert vermittelt), das unter anderem bei der Silbitz Guss GmbH in Silbitz/Thüringen zur Anwendung kam. Das Programm „GussTAV“ vermittelte sowohl fachliche Kompetenzen wie zum Beispiel Grundlagen der Gießertechnik, das frühe Erkennen von Störungen und kostenbewusstes Handeln als auch überfachliche Schlüsselqualifikationen. Die freiwillige Lernbereitschaft der Beschäftigten war höher als erwartet – und das, obwohl sie auch Freizeit opfern mussten.



## Workshops für Führungskräfte

Parallel wurden in dem Unternehmen Führungskräftetrainings zum demografischen Wandel durchgeführt. In neun Modulen ging es unter anderem um den Wandel von Führungsaufgaben, Führung bei alternden Belegschaften, Work-Life-Balance und Arbeitsorganisation. Als Ergebnis lernten die Abteilungsleiter, Meister und Vorarbeiter, die Stärken ihrer Mitarbeiter produktiv einzusetzen.

In solchen Veranstaltungen sollte darauf geachtet werden, dass den Teilnehmern nicht nur harte Fakten zum demografischen Wandel vermittelt werden. Um sie für eine Reflexion ihres Führungsverhaltens zu gewinnen, ist es sinnvoll, dass sie sich mit ihrem eigenen Alter(n) auseinandersetzen und einen Perspektivenwechsel vom Defizit- zum Kompetenzmodell vollziehen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer auch für sich selbst etwas mitnehmen, zum Beispiel praktische Tipps für die eigene Work-Life-Balance. Dann sind sie umso eher bereit, auch Impulse für ihr Führungsverhalten umzusetzen.

### Solche Fragen sensibilisieren für das Thema Altern:

#### **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 den Wandel der Kompetenzen**

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

Bei Arbeitszeitkonten gibt es unterschiedliche Konzepte. Beim Zeitwertkonto bringt der Mitarbeiter längerfristig Arbeitszeit ein, um später eine Freistellung zu ermöglichen. Beim Gleitzeitkonto werden nur die Arbeitszeitschwankungen über den Monat oder über das Jahr ausgeglichen. Das Lebensarbeitszeitkonto ist ein spezielles Langzeitkonto, das 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 Arbeitszeitverkürzungen und gleitende Übergänge in den Ruhestand sinnvoll.

### Ein Praxisbeispiel: Sick AG

Die Sick AG, Waldkirch, bietet ihren Mitarbeitern die Option, mit einem Zeitwertkonto Zeit in Geld umzuwandeln. Hierbei erwerben die Mitarbeiter in der Arbeitsphase ein finanzielles Guthaben durch steuer- und sozialabgabenfreie Einzahlungen von Zeit, für das sie die Anlageform selbst wählen können. In der Freistellungsphase können die Mitarbeiter dieses Guthaben frei verwenden, zum Beispiel für bezahlte Freistellung, frühere Berentung oder Verkürzung der Wochenarbeitszeit.





# Die Arbeit 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 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 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 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 von Aufgaben und Positionen gefördert werden. Im Grunde verbessert jeder Tätigkeitswechsel die Handlungskompetenz und hält fit – nicht nur im mental-geistigen Sinne. Die schon erwähnte finnische Studie fand heraus, 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 sollte aus zwei Gründen vermieden werden. Erstens zum Wohle des Beschäftigten. Denn was geschieht mit dem Spezialisten, wenn seine Tätigkeit einmal wegfällt, etwa durch Rationalisierung? Zweitens ist das Unternehmen in einer ungünstigen Situation, wenn es auf einen Spezialisten angewiesen ist und dieser beispielsweise krank wird.

## Erleichterung schaffen

Ältere Menschen wollen keinen Sonderstatus. Deutlich wird das zum Beispiel daran, dass Konsumgüter und Programme speziell für Ältere nicht gut angenommen werden. Hintergrund hierfür 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 wäre 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:

## So organisieren Sie den Wissenstransfer

- **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 Jobrotation**  
Netzwerke schaffen, Neues kennen lernen

## Tandems

Junge Beschäftigte müssen ihr Ausbildungswissen mit praktischen Erfahrungen füllen. Die älteren bringen zwar 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.

## 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 aus unterschiedlichen Lebenshintergründen in die Arbeit einfließen. Die Toleranz wächst, die Kreativität wird gefördert und altersbedingte Gruppenbildung wird vermieden.



## Patentkonzepte

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 Generationenbeziehungen geknüpft, von denen beide Seiten profitieren.

## Generationennetzwerke

Die Weleda AG in Schwäbisch Gmünd hat das folgende Konzept für die Einbindung ehemaliger Mitarbeiter entwickelt: Die heute berenteten Beschäftigten unterstützen die aktuelle Belegschaft, zum Beispiel durch Babysitterdienste, Hausaufgabenhilfe, Erledigung von Einkäufen oder Betreuung von Haustieren. Durch dieses sogenannte Generationennetzwerk bleibt der Kontakt zum Unternehmen erhalten.

## Hospitationen und Jobrotation

Abteilungs- und generationsübergreifende Netzwerke können auch mit Hospitationen und Jobrotation gefördert werden. Zum Beispiel können ältere 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

## Ein Praxisbeispiel: Verein für Verkehrstechnik

Beim Bochumer Verein für Verkehrstechnik GmbH arbeiten je ein jüngerer und ein älterer, erfahrener Mitarbeiter aus unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsbereichen für mehrere Monate zusammen. Die Tandems entwickeln Arbeitsplatzmappen, in die die Jüngeren ihr theoretisches Wissen und die Älteren ihre praktischen Erfahrungen einbringen. Die Mappen werden kontinuierlich ergänzt und dienen als Nachschlagewerk. Das gegenseitige Erklären sorgt für Kompetenzzuwachs auf beiden Seiten, fördert den Rollentausch und erhält die Lernfähigkeit.

Erfahrungen. Ähnlich funktioniert Jobrotation: Mit einem systematischen Wechsel von Tätigkeiten innerhalb oder außerhalb der Abteilung wird das Know-how der Mitarbeiter ausgebaut und ihre Lernfähigkeit gestärkt.





# Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das betriebliche Eingliederungsmanagement wurde bereits im Exkurs „Das sagt der Gesetzgeber“ auf Seite 11 vorgestellt. Dazu gehören alle Maßnahmen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen dauerhaft in das Arbeitsleben einzugliedern. Gerade bei älteren Mitarbeitern kann es häufiger dazu kommen, dass diesbezüglich besondere Aktivitäten notwendig werden.

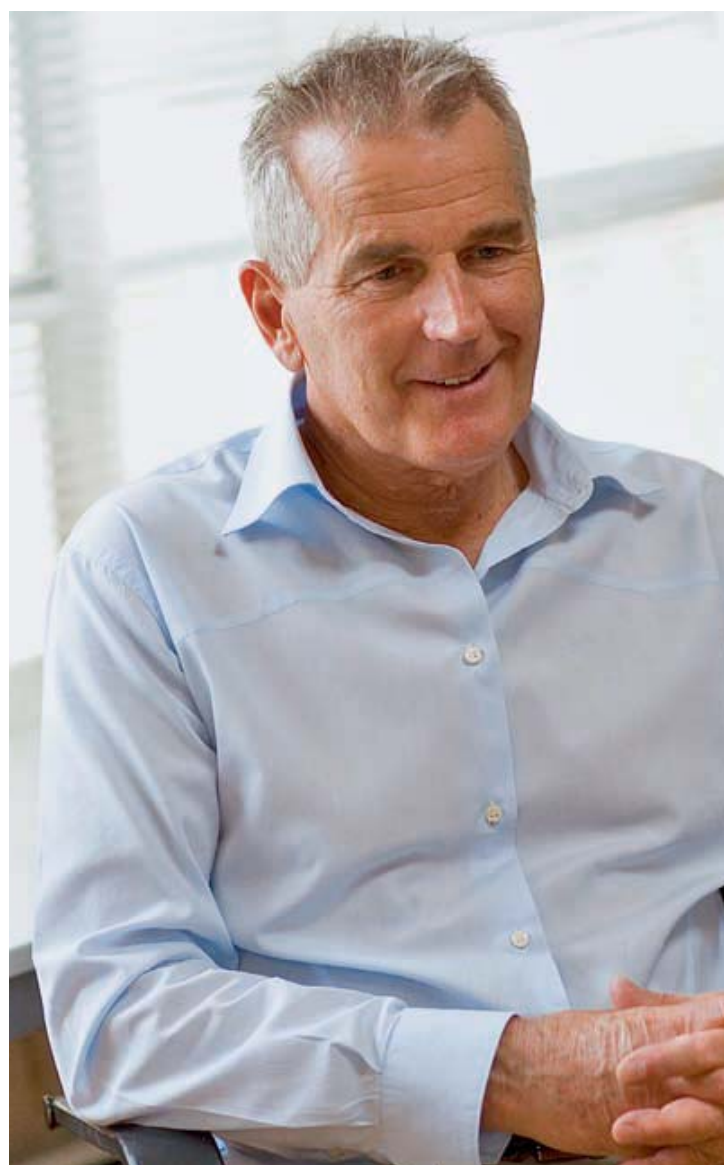
Grundsätzlich bringt das betriebliche Eingliederungsmanagement Arbeitgeber und Arbeitnehmer ins Gespräch. Wenn miteinander geredet wird, können auch Ursachen für arbeitsbedingte Erkrankungen auf den Tisch kommen. So kann es Hinweise auf Arbeitsanforderungen geben, die mit zunehmendem Alter weniger gut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

## Gemeinsam Lösungen finden

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.

Dabei geht es um die Frage, wie kranke Mitarbeiter unterstützt werden können, 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 auch 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- und Dienstvereinbarungen

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



## **Ein Praxisbeispiel: Kreisverwaltung Recklinghausen**

Die Kreisverwaltung Recklinghausen hat unter dem Titel „Zirkel 50+ – erfahren und gesund“ in den Jahren 2005 und 2006 ein Projekt zum demografischen Wandel durchgeführt. Mit einer Dienstvereinbarung über eine altersgerechte Personal- und Organisationsentwicklung wurde es nachhaltig im betrieblichen Alltag verankert.

Die Dienstvereinbarung enthält Aussagen zu Ergonomiestandards, zur Zusammenarbeit von Älteren und Jüngeren in altersgemischten Teams und zu Projektgruppen, zum Werte- und Wissenstransfer sowie zu Lebensarbeitszeitkonten. Damit verbunden ist auch das Ziel, die Kreisverwaltung nach innen und außen als attraktive Arbeitgeberin darzustellen.

Inhalt der Dienstvereinbarung sind unter anderem die Durchführung einer Altersstrukturanalyse, die Einführung eines Mentorings und Unterstützungsangebote für Mitarbeiter wie Lebensberatung, Vorbereitung auf den Ruhestand oder spezielle Gesundheitsförderungsangebote. Organisiert und koordiniert wird das Projekt „Zirkel 50+“ weitgehend durch Mitarbeiter, die das 50. Lebensjahr vollendet haben. Sie begleiten auch die weitere Umsetzung der Dienstvereinbarung.

# Wie demografiefest ist Ihr Unternehmen?

Bitte beachten Sie: Der folgende Fragebogen kann Ihnen als Reflexionshilfe dienen, Anregungen geben und eventuell „Baustellen“ aufzeigen, bei denen Handlungsbedarf besteht. Es gibt keine 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 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, weil sie alterskritische Belastungen bergen, zum Beispiel schweres Heben oder Tragen oder die dauerhafte Verarbeitung visueller oder akustischer Reize?
- Gibt es einen Plan, wie dies kompensiert werden kann, zum Beispiel durch alternative Aktivitäten 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, auch zum Beispiel 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 Mitarbeiter über 50 Jahre zur Teilnahme an Fortbildungen explizit ermutigt?
- Bieten Sie auch älteren Mitarbeitern vielfältige 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 gewählt hat?
- Erhält Ihr Unternehmen die Flexibilität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter 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?



A photograph showing a close-up of an older man with glasses on the left, looking towards a younger woman on the right. They are both dressed in professional business attire. The woman has shoulder-length brown hair and is wearing a teal shirt under a brown blazer. They appear to be in a bright, indoor setting with a window in the background showing green foliage. The overall mood is professional and collaborative.

**Ältere  
Mitarbeiter  
gesund führen**

# 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 Längsschnittstudie über elf Jahre, die die Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel 2002 in ihrem Buch „Arbeitsfähigkeit 2010“ vorstellten. Die Frage, ob ein Mensch im Alter von 51 bis 62 Jahren noch arbeitsfähig ist – also seine Tätigkeit ausfüllen kann –, ist ausschlaggebender als die Frage, wie viel er in seinem bisherigen Leben körperlich gearbeitet hat. Entscheidend ist, wie durch das Unternehmen die Bedingungen gefördert werden und wie die Führungskräfte bewusst Einfluss nehmen, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten?

## Das A und O: eine wertschätzende Haltung

Die Forscher Tempel und Ilmarinen (2002) 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 2,4fach erhöhtes Risiko für eine Verschlechterung seiner Arbeitsfähigkeit.





# 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 Mitarbeiter ausreichend anerkennen. Erlernbare Techniken helfen da nicht viel. Stattdessen brauchen Sie eine wertschätzende Haltung: Sie müssen davon überzeugt sein, dass Ihre Mitarbeiter wertvoll und wichtig sind.

Wer sich um Wertschätzung bemüht, ist automatisch aufmerksamer im Umgang mit seinen Mitarbeitern. Irgendwann zeigt sich die Wertschätzung 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. Ganz Mutige holen sich auch einmal direktes Feedback von ihren Mitarbeitern. Auch wenn Sie gute Arbeitsmittel bereitstellen, drücken Sie damit Ihre Wertschätzung aus. Das Ziel: Geben Sie jedem Mitarbeiter das Gefühl, ein wertvoller Mensch zu sein – und ein wichtiger Teil des Unternehmens.

## Wie geben Sie Anerkennung?

Haben Sie eine wertschätzende Haltung? Mögen Sie Ihre Mitarbeiter? Die folgenden Fragen helfen Ihnen, sich darüber klar zu werden.

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



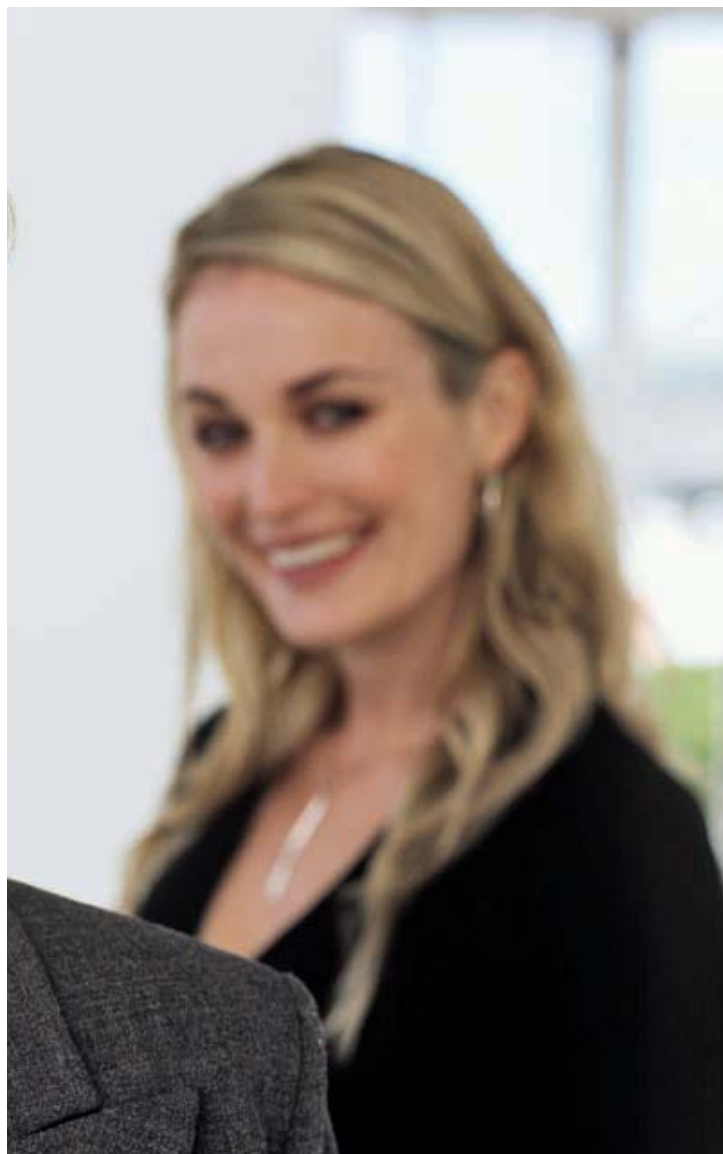
## Sinn vermitteln

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 einer bestimmten Einkommenshöhe. 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 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 Mitarbeiter kostenlos betreiben. Und es ist gut für das Zugehörigkeitsgefühl („Commitment“) und die Motivation.

Besonders bei älteren 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 Informationen ihr Ziel tatsächlich erreichen – zumal für einige ältere Beschäftigte der Computer nach wie vor nicht das Hauptmedium zur Informationsgewinnung ist. Und persönlicher Kontakt ermöglicht es, auch über andere Themen, Fragen oder Probleme ins Gespräch zu kommen.





## Überzeugend anerkennen

Insbesondere jüngere Führungskräfte fürchten bisweilen, anbiedernd zu wirken, wenn sie einen älteren Mitarbeiter 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 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 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 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 die Fittiche nimmt oder sich um den neuen Wasserspender kümmert, ist das ein Lob wert – auch vor versammelter Mannschaft.

Auch wenn sich Kunden oder andere Abteilungen lobend über einen Mitarbeiter äußern, sollten Sie dies mit seiner Zustimmung vor dem ganzen Team berichten. Ansonsten sollte ein Lob, genau wie negative Kritik, besser unter vier Augen erfolgen.





## Selbstständiges Arbeiten

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. 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

Haben Sie eine Aufgabe delegiert, 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 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 Ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund und pflegen Sie sie.

## Checkliste: So geben Sie Anerkennung

- Übertragen Sie wichtige Aufgaben und Verantwortung!
- Geben Sie einen Vertrauensvorschuss!
- Würdigen Sie, was der Einzelne fürs Team leistet!
- Fragen Sie den Mitarbeiter nach seiner Meinung!
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Entscheidungen ein, vor allem, wenn diese selbst davon betroffen sind.
- Erinnern Sie den Mitarbeiter an frühere Erfolge, zum Beispiel Veränderungen, die er gemeistert hat!
- Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er selbst mit seiner Leistung zufrieden ist, und betonen Sie die positiven Aspekte!

# Individuell führen

Individualisierte Führung ist gefragt: Braten Sie Extrawürste! 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.

## 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 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.

## Der Einzelne zählt

Der Einzelne zählt. Diesen Grundsatz sollten Sie als Führungskraft zu Ihrem Leitgedanken machen. 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.

## Sicherheit geben

Ältere 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, wächst die Angst, Fehler zu machen. Dann werden neue Aufgaben gar nicht erst in Angriff genommen.

## Die Angst zu versagen

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

Andere 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 des Mitarbeiters zu einer Bedrohung seines Arbeitsplatzes. Wenn Sie Signale in diese Richtung wahrnehmen, sollten Sie deutlich signalisieren, dass Fehler nun mal zur Arbeit dazugehören, egal in welchem Alter.

# Optimal lernen

Nicht nur jüngere, auch ältere Beschäftigte benötigen zum Lernen ein Umfeld, das Fehler verzeiht. Ältere 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 dem Mitarbeiter die Umstellung zutrauen.

## Nicht nur für Ältere gut

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 Mitarbeiter sind oft langes Sitzen im Seminar nicht gewohnt.

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

## EDV-Schulungen für Ältere

EDV-Schulungen sind der einzige Lernbereich, in dem Sonderveranstaltungen für „Mitarbeiter 50 plus“ angenommen werden, so die Erfahrung der Sick AG. 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 selbst keine Extragruppen für Ältere.





# Belastungen erkennen und ansprechen

Dürfen Ihre Leute 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 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 Zwanzigjähriger, 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 taktvoll 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 einem roten Gesicht 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.

## Die TK-Broschüre „Stress erfolgreich managen“

bietet Ihnen ausführliche Informationen über betriebliches Stress- und Ressourcenmanagement. Die Broschüre gibt einen Überblick über Analyseinstrumente und erklärt praktisch, wie Projekte zur Stressprävention umgesetzt werden können. In der TK-Broschüre „Der Stress“ können Sie sich darüber informieren, wie Sie eigene Stressoren erkennen und bewältigen können. Mehr dazu im Kapitel „So hilft die TK“, Seite 50.



# 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,
- starrer Blick,
- missmutiger Gesichtsausdruck,
- Müdigkeit, Ringe unter den Augen,
- Anspannung (Zähne aufeinandergepresst, Lidzucken) 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, Sticheln, bissige Bemerkungen,
- gedanklich abwesend wirken, nicht zuhören können,
- Gleichgültigkeit, Resignation.

## Verhalten

- Mehr Fehler,
- unzuverlässig oder unpünktlich,
- 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, oder Betriebsfeiern fernbleiben.



# Belastungen ansprechen

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 der Mitarbeiter 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.

### 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. Sie sagen damit: „Sie tun schon selbst etwas, damit es Ihnen besser geht. Und von mir kommt jetzt noch ein bisschen Unterstützung dazu.“







## Checkliste: 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 hineinzusetzen.
- Richten Sie Ihr Augenmerk explizit auf die Stärken Ihrer älteren Mitarbeiter. Verdeutlichen Sie sich bei jedem: Was sind seine besonderen Kompetenzen? Was kann er gut?
- Akzeptieren Sie individuelle Leistungseinschränkungen.
- Erlauben Sie Fehler. Die Angst zu versagen nimmt mit dem Alter zu. Ältere machen andere Fehler als Jüngere. Natürlich sollten Fehler nicht vorkommen – dass sie dennoch passieren, ist allgemein menschliche Erfahrung. Und: Aus Fehlern kann man lernen.
- Geben Sie Zeit! Ältere 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 Ihren Mitarbeiter, wann er seiner Meinung nach eine bestimmte Aufgabe erledigt haben wird.
- Erlauben Sie Freiräume! Das ist besonders wichtig bei der Gestaltung von kleinen Pausen zwischendurch – sogenannten Mikropausen, die nur ein bis drei Minuten dauern. Sie beugen Ermüdung und Leistungsabfall vor. Ihre Mitarbeiter sollten auch Freiräume dafür haben, sich die Arbeit einzuteilen. Zum Beispiel sollten sie die Reihenfolge und Geschwindigkeit selbst bestimmen können.

### Übrigens:

Ältere Beschäftigte erfordern nicht primär ein anderes Führungsverhalten. Bei ihnen ist es lediglich noch wichtiger als bei jüngeren Mitarbeitern, dass Sie „gesund führen“.



**Gesund bleiben**

## „Ich glaub, ich werd alt!“

Die beste Antwort darauf: „Das wünsche ich dir!“ 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 Fähigkeiten 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 machen viele jüngere 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.

### Blick in die Zukunft

Wenn Sie an Ihr Alter denken: Wie stellen Sie es 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 Kontakte?
- Wie verbringen Sie Ihre Zeit? Was sind Ihre Hobbys? Wo engagieren Sie sich?
- Wie sehen Sie aus? Wie fit sind Sie? Wie erhalten Sie Ihre Gesundheit?





# Der Rest des Lebens

Heute beginnt der Rest des Lebens. Wer sich die Bedeutung dieses Satzes bewusst macht, für den ist klar: Heute ist der Tag, an dem Sie die Basis für ein gesundes und glückliches Leben in späteren Jahren legen. Und das heißt vor allem: Leben Sie vielseitig – und zwar jetzt!

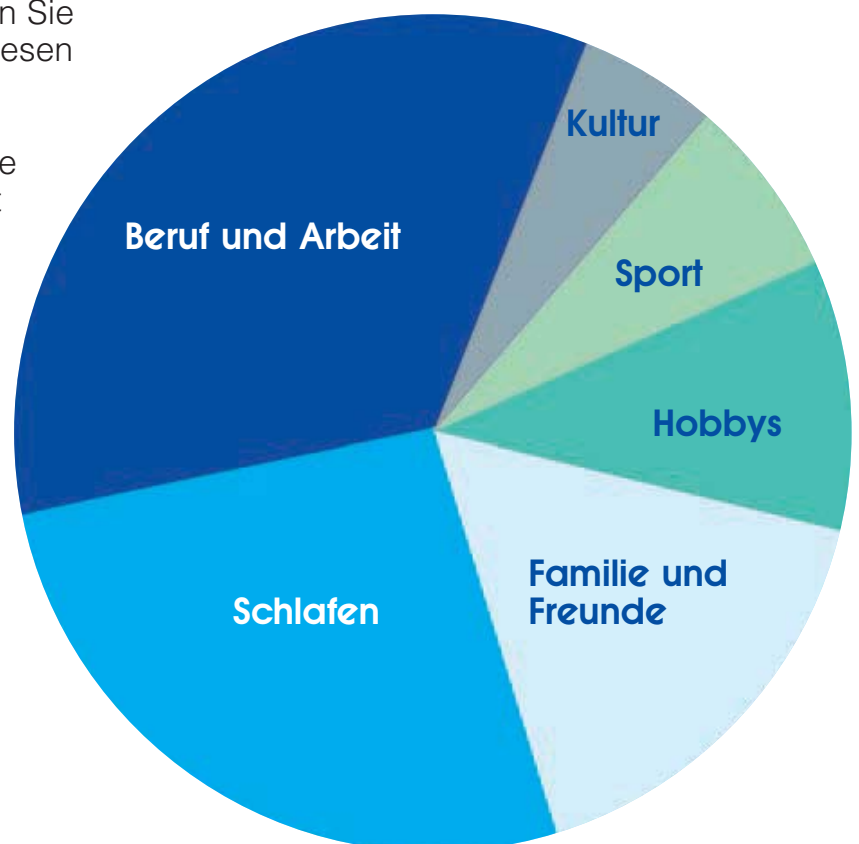
## Zur Balance finden

Schon im Berufsleben müssen Sie viele verschiedene Bedürfnisse miteinander vereinbaren. Ihr Vorgesetzter will etwas von Ihnen, der Kunde stellt Ansprüche, die Mitarbeiter haben Wünsche, und dann gibt es noch Ihre Familie und Freunde – und natürlich Sie selbst. Wie können Sie das alles unter einen Hut kriegen? Und wie finden Sie die Balance zwischen all diesen Anforderungen?

**Das Erste:** 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 für 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. Reservieren 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.



## 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. Und nur wer achtsam mit seinen Bedürfnissen 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 anders als am Arbeitsplatz.

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.
- Im Wochenrhythmus: Mindestens ein Tag, besser zwei Tage in der Woche sollten von Arbeit und den Gedanken daran frei sein.
- Im Tagesverlauf: Ihr Feierabend sollte Feierabend sein – auch einmal ohne ständige Rufbereitschaft und eingeschaltetes Handy.
- Im Stundentakt: Machen Sie rechtzeitig Pausen und gönnen Sie sich kurze Auszeiten, sofern möglich. Manchmal reichen schon zehn Sekunden, um den Blick schweifen zu lassen und durchzuatmen.

# Gelassen werden

Für viele Führungskräfte geht der Tag auch nach dem offiziellen Arbeitsende noch weiter. Sie nehmen Arbeit mit nach Hause, rufen auch am Wochenende noch E-Mails ab, und die Gedanken kreisen auch nachts im Bett häufig um den Job. Oder sie schlafen erschöpft ein und haben sofort eine Szene aus dem Berufsleben im Kopf. Das Abschalten gelingt nicht wirklich.

## Entspannen lernen

Mit zunehmendem Alter bekommen Sie 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. Mehr dazu im Kapitel „So hilft die TK“, Seite 50.

## 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 morgen in eine gut vorbereitete Umgebung.
- Entwickeln Sie ein Ritual zum Arbeitsende. Sagen Sie sich zum Beispiel jedes Mal beim Verlassen der Firma: „Geschafft, Feierabend!“ So bildet sich ein Schlüsselreiz in Ihrem Gehirn.





# Fit bleiben

Auch bei der Fitness gilt: Was heute gut für mich ist, ist auch gut für die Zukunft. Um körperlich fit zu sein und zu bleiben, brauchen wir Ausdauer, Beweglichkeit und Muskelkraft.

## Ausdauer stärken

Fit ist der, der mit jedem Atemzug möglichst viel Sauerstoff umsetzt. Mit gezieltem moderatem Ausdauertraining wie Radfahren, Schwimmen oder Walking bewahren Sie sich diese Fähigkeit. Nebenbei beugen Sie damit auch Osteoporose vor. Wer lange keinen Sport getrieben hat, lässt sich vorher am besten von seinem Hausarzt 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 abwechselnd 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 unter [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de), in der Broschüre „Bewegung“ und in den Kursangeboten der TK.



# Gesund essen und trinken

Wo immer Sie einen Gesundheitsratgeber aufschlagen, werden Sie das Gleiche lesen: Erholen Sie sich ausreichend, bewegen Sie sich regelmäßig und ernähren Sie sich gesund. Rauchen Sie nicht, und trinken Sie Alkohol nur in Maßen. Ist doch ganz einfach, oder?

## Die wichtigsten Ernährungsregeln

- 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.
- Essen Sie viel Obst und Gemüse: mindestens fünf Portionen am Tag. Am besten frisch, aber auch als Saft, als Trockenobst oder als Beilage zum Hauptgericht. Ein, zwei Äpfel zwischendurch, ein Salat zum Abendbrot, ein Obstsalat und ein Glas Saft zum Mittag reichen schon aus. Hülsenfrüchte und Nüsse bringen zusätzlich Vitamine und Mineralstoffe.
- Nehmen Sie 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.
- 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.





## Ihre persönliche Altersvorsorge

In diesem Abschnitt geht es nicht um Ihre finanzielle Vorsorge – auch wenn sie ein wichtiger Baustein ist, um späteren Lebensphasen gelassen gegenüberzustehen. Wie bei der finanziellen Altersvorsorge macht es Sinn, 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.
- Wenn Ihr individueller Lebensentwurf vorsieht, dass Sie mit 70 in einem Chor singen oder als Cellist einem Senioren-Kammerorchester angehören – dann sollten Sie Ihren musikalischen Hobbys auch heute schon Zeit und Raum in Ihrem Leben geben.
- 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.

### Vorsorge mit der TK

Broschüren, Anleitungen, Kurse, ja selbst ein individuelles internetgestütztes Gesundheitscoaching finden TK-Versicherte bei der Techniker Krankenkasse unter [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de). Dort können sie auch prüfen, welche Sportart für sie geeignet ist. Tests und selbst steuerbare Trainingspläne helfen ihnen, die richtige Dosis Bewegung zu bestimmen. Mehr dazu im Kapitel „So hilft die TK“, Seite 50.



# 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, um diese Bereiche für Ihr Alter zu stärken? Der folgende Test zeigt es Ihnen. Je öfter Sie hier mit „Ja“ antworten, 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 beibehalten können, zum Beispiel Wandern, Nordic Walking, Kochen oder Reisen?
- Tun Sie sich regelmäßig etwas Gutes, um Ihre seelische Ausgeglichenheit zu erhalten, zum Beispiel Malen, Beten, Meditieren, Musik hören?

## Körper und Gesundheit

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





**So hilft die TK**



# Das Gesundheitsmanagement der TK

Sie wollen eine Altersstrukturanalyse in Ihrem Unternehmen durchführen oder das betriebliche Eingliederungsmanagement umsetzen? Sie möchten zusammen mit kompetenten Beratern aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement Ihr Unternehmen auf die demografischen Veränderungen einstellen? Sprechen Sie mit der TK.

Die TK unterstützt Unternehmen dabei, Gesundheitsförderung im Betrieb einzuführen, umzusetzen und ihre Qualität zu sichern. Ansprechpartner aus Ihrer Region klären mit Ihnen den Bedarf und die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit.

Für einen Kontakt senden Sie einfach eine E-Mail an [team-bgm@tk-online.de](mailto:team-bgm@tk-online.de). Ihr Ansprechpartner wird sich schnellstmöglich bei Ihnen melden.

## Demografieberatung

Besonders ausgebildete Demografieberater unterstützen Ihr Unternehmen dabei, Strategien zu entwickeln, wie es dem demografischen Wandel begegnen kann. Gemeinsam wird eine Ist-Analyse erstellt, Problemfelder aufgezeigt und Lösungsansätze entwickelt. Das Ziel: Ihr Unternehmen demografiefest zu machen, indem Arbeitsbedingungen, Qualifizierung und Arbeitsorganisation zukunftsfähig optimiert werden.

## Demografieworkshops

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

## Fokusgruppen Demografie

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

## Altersstrukturanalysen

Wird Ihr Unternehmen auch in zehn oder zwanzig Jahren noch eine ausgewogene Altersstruktur haben? Wenn nicht, was müssten Sie tun, um eine solche zu erreichen? Antwort auf diese Fragen geben die Altersstrukturanalyse und die nachfolgende Lösungsplanung. Auch dabei finden Sie praktische Unterstützung bei der TK. Die zukunftsbezogenen Auswertungen der Altersstruktur – für Ihr ganzes Unternehmen oder für einzelne Abteilungen – helfen Ihnen dabei, den notwendigen Veränderungsbedarf abzuschätzen.

## Betriebliches Eingliederungsmanagement

Die betrieblichen Gesundheitsberater der TK beraten Unternehmen auch dabei, das betriebliche Eingliederungsmanagement einzuführen: zum Beispiel durch eine Prozessberatung beim Aufbau der notwendigen Strukturen. Damit sollen erkrankte Mitarbeiter und ihre Arbeitgeber in die Lage versetzt werden, gemeinsam Maßnahmen zu erarbeiten, die die Gesundheit der Betroffenen wiederherstellen helfen. Die TK hilft, alle Beteiligten zum Beispiel für zielgerichtete Rehabilitationen umfassend zu vernetzen. Dazu gehören neben dem Unternehmen und dem betroffenen Mitarbeiter auch Ärzte und Rentenversicherungsträger. In Einzelfällen stehen für TK-Versicherte

mit schwerwiegenden Diagnosen deutschlandweit über 250 speziell ausgebildete Rehaberater zur Verfügung. Bei Unternehmen mit über 200 Mitarbeitern hilft die TK auch bei der Ausbildung eines „Disability Managers“. Er entwickelt in der Folge selbstständig Strategien für die Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in seinem Betrieb.

## TK-Gesundheitszirkel

Mitarbeiter aller Altersgruppen erarbeiten in den professionell moderierten TK-Gesundheitszirkeln Lösungen für arbeitsbezogene Probleme, die die Gesundheit beeinträchtigen können. Strukturiert werden die relevanten Belastungen, aber auch die positiven Ressourcen erarbeitet und konkrete Lösungsvorschläge entwickelt.

## Mitarbeiterbefragungen

Auch mit schriftlichen Befragungen Ihrer 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.



## Persönliche Hilfen

### TK-Ärztezentrum

Es gibt Fragen zur Gesundheit, die nicht warten können. Beim TK-Ärztezentrum erhalten TK-Versicherte schnell kompetente Antworten. Ärzte geben ihnen Auskunft. An 365 Tagen im Jahr, rund um die Uhr. Per Telefon unter **018 02 - 64 85 64** (ab 6 Cent pro Gespräch, abhängig vom Anbieter) oder per E-Mail im passwortgeschützten Bereich unter **www.tk-online.de**.

### Ihr Gesundheitscoach im Internet

Ausgewogen ernähren, fit und aktiv sein, 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-online.de** stellt ihnen der Gesundheitscoach individuell abgestimmte Trainings- und Ernährungspläne zusammen, erinnert bei Bedarf an ihr Training, hilft, mit dem Rauchen aufzuhören, und bietet mehr als 300 Bewegungsübungen in Wort und Video. Im passwortgeschützten Bereich unter **www.tk-online.de** können TK-Versicherte direkt loslegen.

### Entspannen mit der TK

Lernen Sie in einem Kursus der TK Autogenes Training und entspannen Sie sich. Oder nutzen Sie die CD-ROMs der TK zur Atementspannung und zur Progressiven Muskelentspannung. Mit diesen natürlichen Verfahren finden Sie zu einer guten Balance zwischen Arbeit und Ruhe. In der TK-Broschüre „Der Stress“ lesen Sie, wie Sie Stress erkennen, seine Ursachen herausfinden und ihn bewältigen. TK-Versicherte können CD-ROMs und Broschüren kostenlos beim TK-Serviceteam unter **0800 - 285 85 85** (gebührenfrei innerhalb Deutschlands) oder unter **www.tk-online.de** anfordern. Hier erhalten Sie auch Informationen zu den weiteren Kursangeboten.







# Literatur und Links

# Literatur und Quellenangaben

## **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2007):**

Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Zu bestellen und als Download unter [www.baua.de](http://www.baua.de)

## **Domres, A. (2006):**

Führung älterer Mitarbeiter. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Saarbrücken: VDM

## **Entwicklungspartnerschaft Genera (2005):**

Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere – Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben der Gießerei- und Schmiedeindustrie. Zu erhalten unter [http://www.dgv.de/Fachberatung/Projekte/broschuere\\_genera.pdf](http://www.dgv.de/Fachberatung/Projekte/broschuere_genera.pdf) oder beim Deutschen Gießereiverband, Sohnstraße 70, 40237 Düsseldorf

## **Freude, G. (2004):**

Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Zu bestellen und als Download unter [www.baua.de](http://www.baua.de)

## **Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2002):**

Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA

## **Kast, R. (2006):**

Personalentwicklung im demografischen Wandel. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 4/2006, S. 32–36

## **Packebusch, L. (2006):**

Demographische Entwicklung – Konsequenzen für Arbeitsgestaltung und Organisation. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 4/2006, S. 27–31

## **Raabe, B., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2003):**

Führung älterer Mitarbeiter – Vorurteile abbauen, Potenziale erschließen. In: Badura, B., et al. (Hg.): Fehlzeitenreport 2002, S. 137–152

## **TK-Gesundheitsreport 2007:**

Gesundheit im demografischen Wandel. Erschienen 7/2007, ISSN 1610-8450, Band 13

# Empfehlenswertes zur Vertiefung

**Bruns, P., Bruns, W., und Böhme, R. (2007):**

Die Altersrevolution. Wie wir in Zukunft alt werden. Aufbau-Verlag

Am Beispiel der 68er-Generation wird dargestellt, warum unser Bild vom Altern überdacht werden muss und welche neuen Formen der Gestaltung des Alters möglich sind (ein Stichwort: Rockmusik statt Volksmusik). Das Buch liefert spannende Denkanstöße.

**Holz, M., und da Cruz, Patrick (2007):**

Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler

Das Buch gibt einen guten Überblick über Instrumente des Human-Resource-Managements in Bezug auf alternde Belegschaften, und es stellt Praxisbeispiele vor.

**Köchling, A.:**

Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002 (1. Auflage), 2004 (2. Auflage), online bestellbar bei der Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund, unter [www.gfah.de](http://www.gfah.de)

**Matyssek, A. K. (2003):** Chefsache. Gesundes Team – gesunde Bilanz. Ein Leitfaden zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Universum

Praxisnahe Checklisten und konkrete Handlungsanweisungen finden hier diejenigen, die sich aktiv um Gesundheit im Unternehmen bemühen.

**Scherf, H., und von Schrenk, U.**

**(2006):** 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.

**TK-Veröffentlichungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

**(2002):**

Mit Erfolg gesund bleiben. Teil 1 und Teil 2

Hier finden Sie – insbesondere als Führungskraft – praxisnahe Anregungen für eine gesunde Gestaltung des Arbeitslebens, ein gutes Selbstmanagement und einen gesundheitsgerechten Umgang mit Mitarbeitern.



## Nützliche Links

### **www.zdwa.de**

Das Rostocker Zentrum des Demografischen Wandels bereitet auf dieser Website Forschungsergebnisse, Hintergründe und Expertenmeinungen zu den demografischen Entwicklungen in Europa auf.

### **www.demotrans.de** und **www.demowerkzeuge.de**

Diese Seiten stellen Projekte aus dem Programm „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ vor. Die Projekte werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Unter [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) finden Sie Hintergrundinformationen zum Thema 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](http://www.demowerkzeuge.de) erhalten Sie vielfältige ausgewählte praxiserprobte Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente als Wissens- und Erfahrungsbasis, auch als Download, zum Teil von Betrieben direkt einsetzbar. Außerdem Transferhinweise nach Branche und Größe.

### **www.zukunftsradar2030.de**

Im Projekt „Zukunftsradar2030 – Miteinander der Generationen“ hat die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz gemeinsam mit vierzig Experten in Workshops Ideen, Szenarien und Handlungsempfehlungen für ein neues Miteinander erarbeitet.

### **www.demographie-netzwerk.de**

Das Netzwerk ist ein Zusammenschluss unterschiedlicher Unternehmen, die den demografischen Wandel durch Erfahrungsaustausch und Best-Practice-Beispiele aktiv gestalten möchten. Ein Ergebnis ist die Wanderausstellung DemograFIT.



## In der Reihe Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK sind erschienen:



### **Mit Erfolg gesund bleiben. Teil I**

Selbstmanagement, Führung und Gesundheit  
Erschienen: 12/2002, ISSN 1610-8450, Band 1/1



### **Mit Erfolg gesund bleiben. Teil II**

Gesundheitsmanagement im Unternehmen  
Erschienen: 12/2002, ISSN 1610-8450, Band 1/2



### **Gesundheitsreport**

Auswertungen 2000–2001,  
Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen  
Erschienen: 12/2002, ISSN 1610-8450, Band 2



### **Gesundheitsreport 2003**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen  
Schwerpunkt: Depressive Erkrankungen  
Erschienen: 9/2003, ISSN 1610-8450, Band 3



### **Moderne IT-Arbeitswelt gestalten**

Anforderungen, Belastungen und Ressourcen  
in der IT-Branche  
Erschienen: 4/2004, ISSN 1610-8450, Band 4



### **Gesundheitsreport 2004**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen  
Schwerpunkt: Arzneiverordnungsdaten als  
Gesundheitsindikatoren  
Erschienen: 7/2004, ISSN 1610-8450, Band 6



### **Rauchfreier Arbeitsplatz**

Erfolgreiche Nichtraucherstrategien im Unternehmen  
Erschienen: 1/2005, ISSN 1610-8450, Band 7



### **Gesundheitsreport 2005**

Trends bei Arbeitsunfähigkeiten und  
Arzneimittelverordnungen

Erschienen: 7/2005, ISSN 1610-8450, Band 8



### **Schichtarbeit**

Informationen für einen gesunden Ausgleich

Erschienen: 12/2005, ISSN 1610-8450, Band 9



### **Darmkrebsreport 2005**

Auswertung zu Häufigkeit, Patientenkarrieren, Kosten

Erschienen: 1/2006, ISSN 1610-8450, Band 10



### **Gesundheitsreport 2006**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneiverordnungen

Schwerpunkt: Erkältungskrankheiten – Grippe

Erschienen: 7/2006, ISSN 1610-8450, Band 11



### **Hautgesundheit**

Auswertungen zu Hauterkrankungen  
bei Erwerbspersonen

Erschienen: 4/2007, ISSN 1610-8450, Band 12



### **Gesundheitsreport 2007**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen

Gesundheit im demografischen Wandel

Erschienen: 7/2007, ISSN 1610-8450, Band 13



### **Stress erfolgreich managen**

Grundlagen, Instrumente und Strategien für die  
betriebliche Praxis

Erschienen: 8/2007, ISSN 1610-8450, Band 14



# Hier erfahren Sie mehr:

## Betriebliches Gesundheitsmanagement 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:

**E-Mail: [team-bgm@tk-online.de](mailto:team-bgm@tk-online.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-online.de](http://www.firmenkunden.tk-online.de)**

Unter dem Navigationspunkt „Gesunde Unternehmen“ können Sie sich über weitere Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der TK informieren.

## Telefonische Kundenberatung

Haben Sie Fragen zu Ihrer Krankenversicherung bei der TK?

