



GESUNDES FÜHREN

DIE NEUE ART ZU FÜHREN:

*Führungs- und Gesundheitskompetenz
für eine neue Unternehmenskultur
in Zeiten demografischen Wandels*

E-Booklet:

GESUNDES FÜHREN

Diese Themen erwarten Sie
in diesem Guide:



WAS UNS DIE DEMOGRAFIE ZEIGT

- sich ein Bild machen
- Weichen stellen im Unternehmen
- Zukunftsgespräche
- gezielte Weiterbildung
- Arbeitszeiten flexibel gestalten
- Arbeit sinnvoll organisieren
- Wissen weitergeben
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Betriebs- oder Dienstvereinbarungen nutzen



SO GEHT FÜHREN FÜR JEDES ALTER

- Was Sie als Führungskraft beachten sollten
- Anerkennung fördert die Leistung
- Sinn vermitteln
- Informationen weitergeben
- Selbstständiges Arbeiten ermöglichen
- Individuell führen
- Sicherheit geben
- Optimale Lernbedingungen schaffen
- Neue Herausforderungen meistern



SENSIBILISIERT FÜR BELASTUNGEN IM ARBEITSLEBEN

- Grenzen anerkennen
- Belastungen ansprechen
- Langzeitkranke führen, Rückkehrer integrieren



SELF-CARE: GESUNDHEIT SELBST (VOR)LEBEN

- Kräfte bewahren
- Gelassen werden
- Fit bleiben
- Gesund essen und trinken
- Ihre persönliche Altersvorsorge

Ziel dieses Guides ist es, zur nachhaltigen Förderung individueller und kollektiver Gesundheits- und Führungskompetenzen in Ihrem Unternehmen beizutragen. Dazu brauchen Sie Wissen. Und das bestmöglich aufgearbeitet.

Das E-Booklet basiert auf den Erkenntnissen des 2016 erschienenen Reports der Techniker Krankenkasse "Gesund führen heute", die sich wissenschaftlich fundiert dem Thema angenähert haben. Dazu beziehen Sie u. a. die Werke der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, den Fehlzeiten-Report, das Scandinavian Journal of Work and Environmental Health sowie die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) als auch das Statistische Bundesamt und den TK-Gesundheitsreport mit ein.

Dieses E-Booklet bildet die Inhalte in stark verkürzter, optisch aufbereiteter Form ab. Bei Interesse an dem 52-seitigen Hauptwerk klicken Sie hier: <http://bit.ly/tk-broschüre-gesundführen>

1 | WAS UNS DIE DEMOGRAFIE ZEIGT

So verschaffen Sie sich einen Überblick:

- Mittels einer Altersstrukturanalyse und dem Arbeitsbewältigungsindex (WAI = Work Ability Index)



Fragestellungen:

- 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?

So stellen Sie einen vorbeugenden Plan auf:

- Mittels erfolgreichem Demografiemanagement
- Arbeitsfähigkeit im Alter erhalten durch Maßnahmen zur individuellen Gesundheitsförderung und zur Ergonomie und ein verbessertes Führungsverhalten
- Wichtig: Verbesserungen der Arbeitsbedingungen auf alle Altersgruppen beziehen – nicht nur auf die Älteren



Fragestellungen:

- Wie kann man im Unternehmen die Weichen für einen konstruktiven Umgang mit dem demografischen Wandel stellen?
- Welches Führungsverhalten ist im Umgang mit älteren Beschäftigten empfehlenswert?

Zukunftsweisende Mitarbeitergespräche führen:

- mit Teammitgliedern über deren berufliche Entwicklung – zum Beispiel einmal jährlich
- Ziel ist eine gute Planung von Qualifizierung, Arbeitseinsatz, Nachfolge und Wissenstransfer
- Augenmerk auf den Stärken der Beschäftigten und auf deren Wünschen legen



Fragestellungen:

- 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?



Weiterführende Informationen:

- Download des Work Ability Index: <https://www.wainetzwerk.de/de/work-ability-index-wai-579.html>
- Handbuch zum Ausfüllen & Auswerten des WAI: <https://www.arbeitundbalance.de/downloads/WAI-Manual.pdf>
- Hinweise und Freeware zur Alterstrukturanalyse: https://www.demobib.de/bib/index,id,1721,selid,1663,type,VAL_MEMO.html

1 | WAS UNS DIE DEMOGRAFIE ZEIGT

Mitarbeitende gezielt weiterbilden:

- 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
- 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 unabhängig vom Qualifikationsniveau

Arbeitszeiten flexibel gestalten:

- Je älter die Beschäftigten sind, desto wichtiger wird es, die Tagesarbeitszeit zu verkürzen
- individuelle Absprachen über Arbeitszeitkürzungen und gleitende Übergänge in den Ruhestand sinnvoll



Diese Arbeitszeitkonten gibt es:



Zeitwertkonto

Beim Zeitwertkonto bringt der Mitarbeiter längerfristig Arbeitszeit ein, um später eine Freistellung zu ermöglichen.



Gleitzeitkonto

Beim Gleitzeitkonto werden nur die Arbeitszeitschwankungen über den Monat oder über das Jahr ausgeglichen.



Lebenszeitkonto

Das Lebensarbeitszeitkonto ist ein spezielles Langzeitkonto, das normalerweise auf eine Freistellung vor der Berentung abzielt.

So organisieren Sie die Arbeit sinnvoll:



Pausen gezielt einsetzen

- ältere Beschäftigte benötigen mehr Pausen, um ihre Aufgaben zu bewältigen
- ein rücksichtsvolles Unternehmen kann mit besserer Leistung rechnen, etwa durch individualisierte Pausengestaltung oder individuelle Pausenrhythmen
- Reduzierung von Schichtarbeit und Außendiensttätigkeiten ist auch empfehlenswert



Vielseitigkeit fördern

- Spezialistentum sollten Sie aus zwei Gründen vermeiden: zum Wohle des Beschäftigten und zum Wohle des Unternehmens
- Was passiert, wenn die Arbeit wegfällt oder der Spezialist krank wird?



Arbeitsplätze anpassen

- ältere Menschen wollen keinen Sonderstatus
- Hintergrund scheint zu sein, dass Menschen nicht gern an das Älterwerden erinnert werden
- Versetzung auf einen sogenannten Schonarbeitsplatz beispielsweise kann sich negativ auf das Selbstwertgefühl auswirken
- lieber Geräte zum Auslass nachlassender Körperkraft integrieren; wird als Ausdruck von Wertschätzung empfunden

Abwechslung hält fit

- Mischung von Tätigkeiten oder Rotation sinnvoll, um Unterforderung zu vermeiden und mentale Fitness zu erhalten
- stärkt Selbstwertgefühl und fördert Veränderungsfähigkeit



1 | WAS UNS DIE DEMOGRAFIE ZEIGT

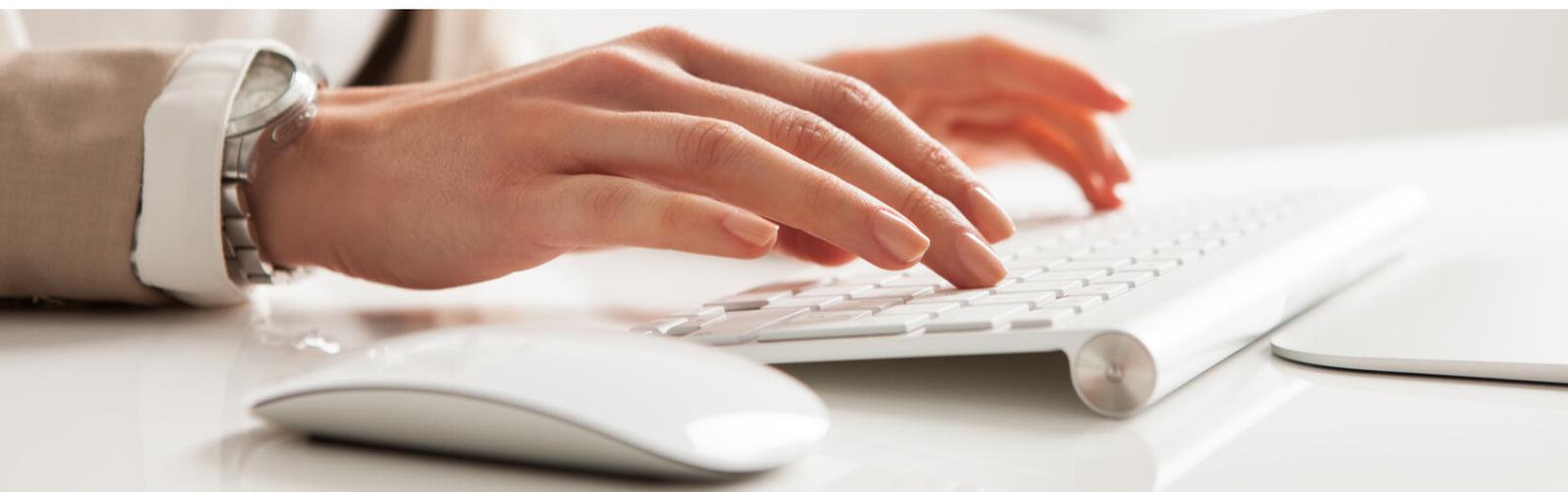
So gelingt der Wissenstransfer:

- unterschiedliche Möglichkeiten, Wissen zwischen Jung und Alt weiterzugeben:

1. **Tandems** (Duos aus Alt und Jung)
2. **Altersgemischte Teams** (Alte und Junge bilden ein Team)
3. **Paten** (Erfahrene Mitarbeiter helfen jüngeren)
4. **Generationennetzwerke** (Pensionäre arbeiten mit)
5. **Hospitationen und Job Rotation** (Netzwerke schaffen, Neues kennenlernen)

So nutzen Sie Betriebs- oder Dienstvereinbarungen:

- geschlossen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. im Öffentlichen Dienst zwischen Personalrat und Dienststelle
- enthalten verbindliche und einklagbare Rechte und Regeln für Beschäftigte
- zeigen Lösungen für Situationen ohne entsprechende gesetzliche Vorschriften (etwa im Umgang mit suchtauffälligen Beschäftigten)



2 | SO GEHT FÜHREN FÜR JEDES ALTER

Hinweise für Sie als Führungskraft:

Schaffen Sie förderliche Bedingungen in Ihrem Unternehmen und nehmen Sie bewusst Einfluss darauf. Sorgen Sie bestmöglich dafür, dass Ihre Angestellten ihr eigenes Potenzial erkennen und an die Qualität ihrer Arbeit glauben. Wir zeigen Ihnen, wie Sie die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter*innen bewahren und fördern können.

Laut der Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel erhöht sich das Risiko einer verschlechterten Arbeitsfähigkeit um das 2,4-fache sobald Wertschätzung und Anerkennung fehlen. dass sich seine Arbeitsfähigkeit verschlechtert. Ihre Führungskompetenz ist also ein signifikanter Erfolgsfaktor!

Weiterführende Informationen:

- Download der Leseprobe des Buches von Jürgen Tempel/Juhani Ilmarinen "Arbeitsleben 2025 - Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen" - Herausgegeben von Marianne Giesert - unter: <https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Tempel-Ilmarinen-Arbeitsleben-2025.pdf>

2 | SO GEHT FÜHREN FÜR JEDES ALTER

So fördert Anerkennung die Leistung:

- Bedürfnis nach Anerkennung wird stärker im Alter
- Ältere erleben Verstöße gegen respektvolles und wertschätzendes Miteinander als besonders kränkend .
- Führen Sie Ihre Teammitglieder aus Überzeugung wertschätzend; "erlernte Techniken" nützen hier nichts



Fragestellungen:

- 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?



So geben Sie Anerkennung:



wichtige Aufgaben und Verantwortung übertragen



Vertrauensvorschuss geben



Leistungen jedes Teammitglieds einzeln würdigen



Teammitglieder nach seiner/ihrer Meinung fragen



Team in Entscheidungen einbeziehen; gerade wenn sie selbst davon betroffen sind!



Teammitglieder an frühere Erfolge erinnern, die sie gemeistert haben! (Veränderungen)



Einzelperson um Einschätzung der eigenen Leistung bitten und Anerkennung aussprechen



DIE GUTE ALTE VORBILDFUNKTION...

Ist Ihnen bewusst wie sehr Sie durch Ihr Vorbildverhalten das Arbeitsklima untereinander beeinflussen? Wer mit gutem Beispiel vorangeht, fördert gesundes Verhalten der Mitarbeiter*innen immens.

Gepaart mit gut auf die Teammitglieder abgestimmten Arbeitsbedingungen und bereichernden Fortbildungen, leisten Sie bereits einen wertvollen Beitrag.

Befürworten Sie eine Kultur des Lobes in jeder Altersklasse und über alle Berufsjahre Ihrer Teammitglieder hinaus: vom Berufseinsteiger bis zur erfahrenen Fachkraft. Die einen brauchen Bestätigung für erste Erfolge in der Einarbeitung, die anderen schätzen die Würdigung ihrer Erfahrungen, die bis heute unabkömmlich und wertvoll sind.

Weiterführende Informationen:

- Zum Thema "Führen als Vorbild" im Harvard Business Manager - "MOTIVATOR, ENTWICKLER, FEEDBACKGEBER": <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/hr-report-schwerpunkt-fuehrung-a-1002199.html>

2 | SO GEHT FÜHREN FÜR JEDES ALTER

So vermitteln Sie Sinn:

- den Beitrag Ihrer Abteilung zum Gewinn des Unternehmens an Ihre Mitarbeitenden herantragen:
 1. bestenfalls mit Zahlen als glaubwürdiges Fundament
 2. oder bestätigende Sätze wie
„Ohne uns könnte die Abteilung XY gar nicht ...“
- Nice to know: Ältere wollen noch stärker als jüngere Beschäftigte den Sinn ihrer Arbeit sehen und nicht nur ausführendes kleines Rädchen sein

So geben Sie Informationen weiter:



- Mitarbeitende **frühzeitig und unmittelbar mit allen Informationen versorgen**, die für ihre Tätigkeit wichtig sind (auch bzgl. des Unternehmens wie Produkt-Neuerungen oder Jahresergebnisse)



- Gut informierte Mitarbeiter verstehen sich als Teil eines Ganzen und vermitteln Zugehörigkeits-Image nach außen; dies wiederum steigert Unternehmensbindung und Motivation



- bevorzugt **mittels persönlichem Kontakt** statt nur Rund-E-Mails **informieren**



- besonders bei älteren Mitarbeiter*innen wichtig, denn so erreichen Infos ihr Ziel und offene Themen, Fragen oder Probleme können angesprochen werden



So ermöglichen Sie Selbstständigkeit:

- Rücksprache mit den Mitarbeitenden halten zu Deadlines, Absprachen, Zwischenergebnissen, Hilfestellungen:
 1. Wann ist eine Kontrolle/ein Bericht sinnvoll?
 2. Wann braucht mich mein Team?
- Beschäftigte mit längerer Firmenzugehörigkeit sind selbstständiges Arbeiten gewohnt und empfinden häufige Kontrollen als Abwertung ihrer Kompetenzen und Misstrauen
- unbeabsichtigte Trotzreaktionen durch Absprachen vermeiden



So delegieren Sie richtig:

- Stärken der Teammitglieder kennen und nutzen
- delegierte Aufgaben nicht wieder zurückholen, sondern bei der Ausführung unterstützen
- gilt besonders für ältere Beschäftigte, die solch ein Handeln als persönliche Kränkung und Misstrauen empfinden
- umgekehrt ist jede übertragene wichtige Aufgabe ein Zeichen von Vertrauen und Wertschätzung

2 | SO GEHT FÜHREN FÜR JEDES ALTER

So führen Sie individuell:

- Leitsatz: der oder die Einzelne zählt!
- statt der Prämisse "Bloß keine Ungleichbehandlung!" lieber passgenau produktives Arbeiten ermöglichen
- individuelle Regelungen treffen z. B. zu Arbeitszeiten, -tempo und -pausen
- unterschiedlichste Charaktere haben unterschiedlichste Bedürfnisse
- respektvolles Anerkennen motiviert und hält gesund



So geben Sie Sicherheit:



Selbstwertgefühl stärken durch Bestätigung



Erfahrungen & Verdienste älterer Teammitglieder würdigen



wertschätzende Kommunikation nimmt Angst vor Fehlern oder neuen Aufgaben reduzieren



Erfahrung & Kompetenzen des Teammitglieds hervorheben, um Versagensangst abzuf puffern



Positive Fehlerkultur ebnen durch klare Signale unabhängig vom Alter; reduziert Stress & Bedrohung des Arbeitsplatzes



Expertenstatus älterer Beschäftigte hervorheben im Falle eines anbahnenden Generationenkonflikts zw. Führungskraft & Teammitglied



Zeit geben (gerade bei Veränderungsprozessen)

VERÄNDERUNGEN: neu versus alt.

- Vertrauen in die Umstellung auf neue Tools oder Tätigkeitsbereiche signalisieren; vor allem auch das *Zutrauen*
- bisherige Herangehensweise loben, auch im Falle umfassender Neuerungen
- schafft mehr Akzeptanz älterer Beschäftigte sich auf Neues einzulassen und Notwendigkeit zu akzeptieren
- denn hohe Identifikation mit Arbeit schafft Resistenz gegenüber Change-Prozessen
- jung und alt brauchen Umfeld, das Fehler verzeiht
- Fragen zu Sinn, Nutzen, evtl. Tätigkeitswechsel, geänderten Bedingungen

AUSZUG: Altersgerechtes Führen.

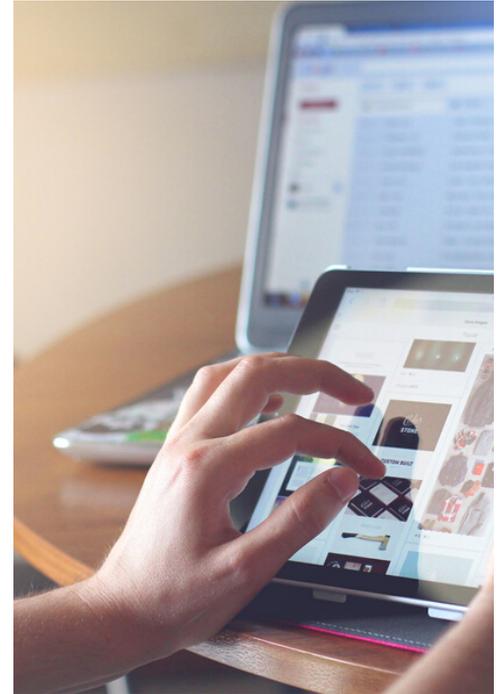
- den eigenen Alterungsprozess reflektieren (hilft beim Hineinversetzen)
- auf Stärken + Kompetenzen älterer Mitarbeiter*innen fokussieren
- individuelle Leistungseinschränkungen akzeptieren
- Fehler erlauben (aus Fehlern kann man lernen)
- Zeit geben (z. B. bei veränderten Arbeitsinhalten) & Druck nehmen
- Termine gemeinsam vereinbaren statt vorzugeben
- Freiräume erlauben (z. B. bei Mikropausen von 1-3 min; vorbeugend bei Ermüdung und Leistungsabfall oder Arbeitseinteilung)
- Erreichbarkeit regeln (dauerhafte Verpflichtung belastet und macht krank)



2 | SO GEHT FÜHREN FÜR JEDES ALTER

So meistern Beschäftigte Herausforderungen wie "entgrenztes Arbeiten" durch digitale Medien:

- Hintergrund: Smartphones und Tablets ermöglichen Arbeiten frei von Ort- und Zeitvorgaben
- Interessant: Auszubildende nutzen das Smartphone am häufigsten im Bett und im Bad; erlaubt kaum Zeiträume ohne digitale Kommunikation
- Führungskräfte als auch Beschäftigte brauchen die Fähigkeit abzuschalten – auch ganz wörtlich genommen –
- müssen Wege finden sich vor Informationsüberflutung zu schützen, um konzentriert zu arbeiten
- Gesundheitsauswirkungen dauerhafter Erreichbarkeit: Belastung durch arbeitsbezogene Telefonate in der Freizeit steigt; Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben sowie Burnout, Stress, Nichtabschaltkönnen und Schuldgefühle nehmen zu



So entwickeln Sie und Beschäftigte einen gesunden Umgang mit den neuen Medien:



Freiräume schaffen für weniger mediale Verausgabung



klare Vorgaben wann auf Mails oder Chats geantwortet werden soll



bei nächtlichem Beantworten von Mails ergänzen, dass Antwort nicht vor 12h erwartet wird



besser noch: keine E-Mails nachts! (Vorbildfunktion)



Freizeit respektieren: Diensthandy aus; keine Erreichbarkeits-Erwartungshaltung



"Digital Sabbatical" fürs sich & das Team: z.B. 1x/Woche oder ein Wochenende lang Internet-Diät halten



das persönliche Gespräch vs. Flut an E-Mails: direkt mit Kollegen kommunizieren



FÜHREN AUF DISTANZ

Teams, die an verschiedenen Standorten "virtuell" (zusammen) arbeiten, brauchen viel Vertrauen von Ihnen. Die einen sind motiviert durch die freie, "zügelloser" Art des Arbeitens, andere wiederum wollen die persönliche Rückmeldung Ihrerseits als Ausdruck von Wertschätzung.

- Kommunizieren Sie eindeutig und nüchtern, denn die Fülle an online ausgetauschten Infos ist bereits enorm. Es macht Ihr Team zeiteffizient und weniger störanfällig.
- Legen Sie Wert auf direkte Treffen, sofern es Ihre Firmenstruktur erlaubt. Nur so werden Sie ein Team!
- Seien Sie jedem Teammitglied gegenüber aufmerksam und zugewandt.
- Lieber mehr Infos als zu wenig.
- Integrieren Sie Introvertiertere in Videokonferenzen mit Wortbeiträgen; bremsen Sie Vielredner.
- Gemeinsame Erfolge hervorheben! Das schweißt zusammen.
- Nehmen Sie die Teamstimmungen wahr und sprechen Sie sich in einem persönlichen Gespräch an.
- CREDO: Geben Sie viel Anerkennung!

3 | BELASTUNGEN IM ARBEITSLEBEN

So erkennen Sie Grenzen an:

- Denken Sie daran: Niemand kann täglich Topleistungen bringen!
- Fragen Sie, wie es Ihren Mitarbeiter*innen geht.
- Im Falle gesundheitlicher Beeinträchtigungen verteilen Sie Aufgaben um und senden so ein positives Signal an Ihr Team.
- Lernen Sie einzuschätzen, wer wann wie belastbar und leistungsfähig ist.
- Sprechen Sie Belastungssymptome respektvoll an.

Belastungssymptome

Diese zeigen sich häufig auf mehreren Ebenen.
Seien Sie aufmerksam - hier einige Beispiele:



körperlich

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



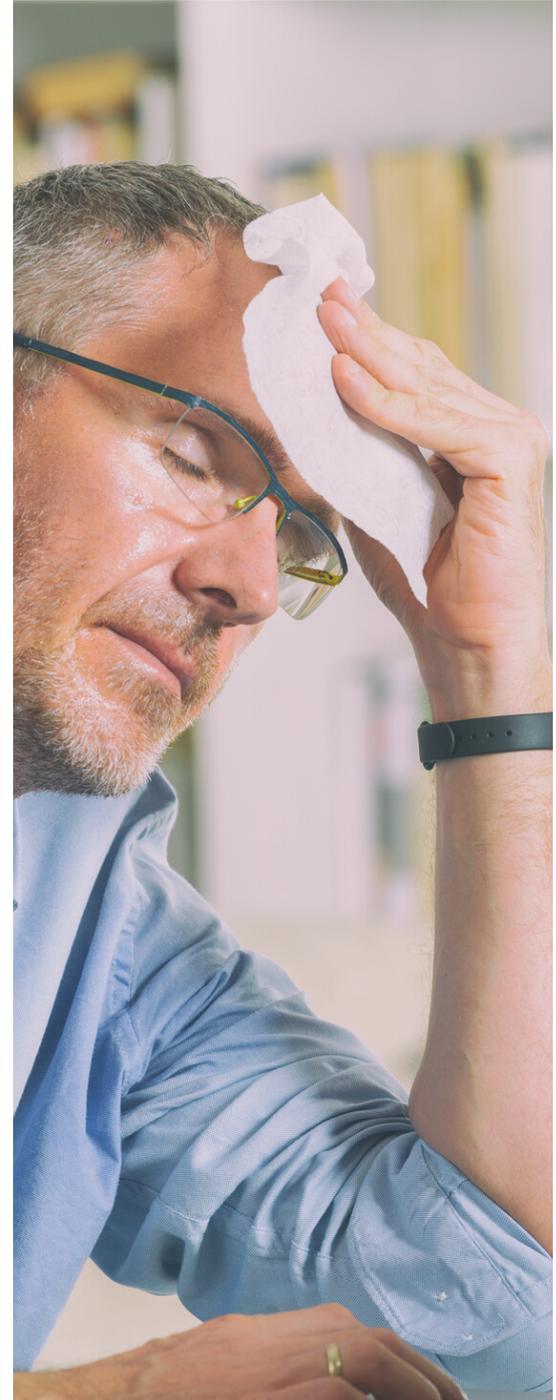
mental / emotional

- Wut, Ärger oder Aggressivität auch gegenüber Kunden
- Verzagtheit oder mangelndes Zutrauen („Das schaff ich nie!“)
- Konzentrationsstörungen, Gleichgültigkeit, Resignation
- Mehr Ironie, Sticheln, bissige Bemerkungen
- Gedanklich abwesend wirken, nicht zuhören können



Verhalten

- Mehr Fehler
- Unzuverlässig oder unpünktlich sein
- Verwahrlost oder ungepflegt am Arbeitsplatz erscheinen
- Mehr Risikoverhalten zeigen (rauchen, Kaffee, trinken, Medikamente)
- Sicherheitsvorschriften vernachlässigen
- Sich zurückziehen (in den Pausen, Betriebsfeiern nicht mehr mitmachen)



So sprechen Sie Belastungen an:



untypisches
Symptom
ansprechen



keine Angst: niemand
erwartet Arzt- od.
Therapeuten-Funktion



Signal à la "Was ist los?" hilft;
auch bei Nichtbeantworten zeigt
es Interesse am Mitarbeiter



konstruktiv Lösung finden -
nach eigener Idee fragen:
„Was bräuchten Sie, damit es
Ihnen leichter fällt?“



sowohl Sie als auch
Teammitglied in der
Verantwortung: Was kann
er/sie tun? Wie können Sie
unterstützen?

3 | BELASTUNGEN IM ARBEITSLEBEN

So führen Sie Langzeitkranke bzw. Rückkehrer*innen:

Stichwort: Betriebliche Wiedereingliederung

1. Kontakt mit Kranken halten:

- Psyche beeinflusst Genesung - Beschäftigte mit "Rückendeckung" und positiver Bestärkung und besten Wünschen seitens des Arbeitgebers & der Kolleg*innen fällt eine Rückkehr leichter (bestenfalls: persönliche Karte oder Telefonat)

2. Wiedereinstieg erleichtern:

- gute Basis mit einem Willkommengespräch legen
- Rückkehrer*in im ganzen Team freundlich willkommen heißen
- über alles Geschehene informieren und gut integrieren
- bloß nicht den Eindruck vermitteln, dass das Fehlen gar nicht bemerkt wurde oder aber die Mehrarbeit für die Kolleg*innen unzumutbar war (Groll?)
- eventuellen Schonungsbedarf klären



AUSZUG: Betriebliches Eingliederungsmanagement:

- seit 2004 gesetzlich vorgeschrieben bei Beschäftigten, die aus Krankheitsgründen längere Fehlzeiten aufweisen
- minimiert Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, indem Arbeitnehmer*innen nach erfolgreicher Rehabilitation dauerhaft ins Arbeitsleben eingegliedert werden
- Rechtsanspruch für Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren



4 | SELF-CARE: GESUNDHEIT SELBST (VOR)LEBEN

So bringen Sie sich in den Fokus:

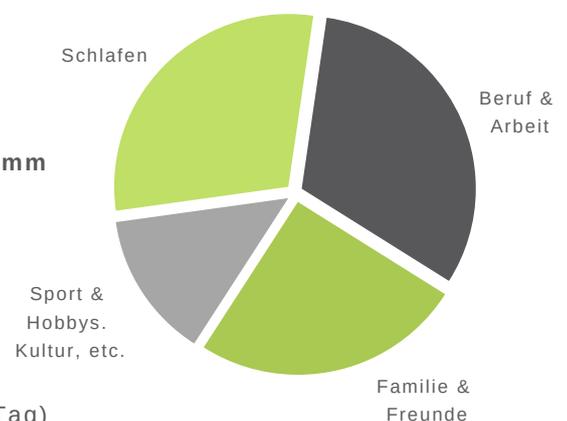
- *Machen Sie sich klar: Heute beginnt der Rest Ihres Lebens.*
- Heute ist der Tag, an dem Sie die Basis für ein gesundes und glückliches Leben in späteren Jahren legen.
- Das heißt vor allem: Leben Sie vielseitig – und zwar jetzt, während Sie als Führungskraft mitten im Leben stehen.

STEP I: Eine Analyse Ihrer Lebensbereiche als Kreisdiagramm

1. Leben Sie in Balance?
2. Wohin geht Ihre meiste Zeit?
3. Hat jeder Bereich ausreichend Raum?
4. Was dominiert?

STEP II: Freiräume schaffen

1. "Me Time"-Termin im Kalender eintragen (Quartal/ Woche/ Tag)
2. Bewusst Zeiten für Familie und Freunde blocken
3. Hobbys zulassen - ist mehr als nur ein "nice to have"!
4. stabiles soziales Netz knüpfen (Vereinstätigkeit?) als Grundstein für ein erfülltes Leben im Alter
5. Erholungszeiten einplanen.





4 | SELF-CARE: GESUNDHEIT SELBST (VOR)LEBEN

So bringen Sie sich in den Fokus:

STEP III: Kräfte bewahren

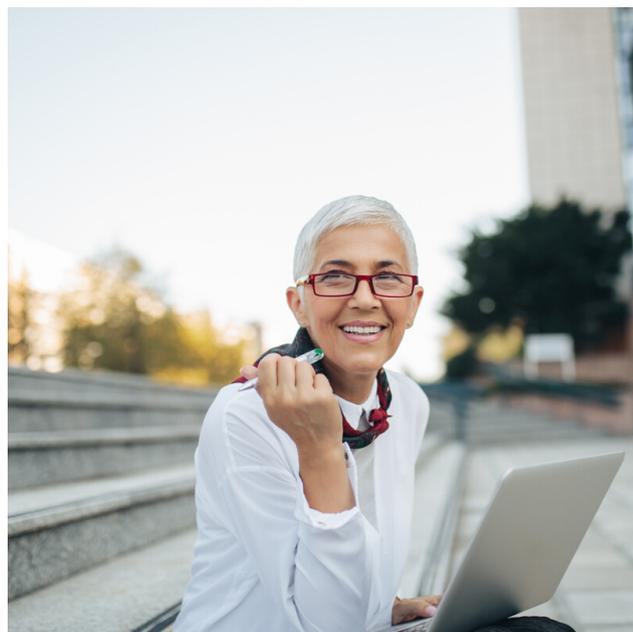
1. Erholung gönnen, um leistungsfähig zu bleiben und um vielseitig leben zu können
2. Fitness erhalten (fitte Vorgesetzte führen besser!)
3. achtsam mit den eigenen Bedürfnissen umgehen

STEP IV: Energie durch Abwechslung

1. Ausgleich an Tätigkeiten sorgt für Erholung
 - Ruheintervalle bei meetingintensivem Job
 - bei schwerer körperlicher Arbeit abends Ruhe
 - Büroleute brauchen in der Freizeit Bewegung
 - Ehrenamt als Kontakt mit anderen, etc.
2. auf andere Gedanken kommen

STEP V: Pausen nehmen

- sorgt für mehr Kreativität, Genauigkeit & Aufmerksamkeit



Das zählt als "Pause":



im Jahreszyklus:

Urlaub nehmen statt ausbezahlte Überstunden! Vorbildfunktion!



Im Wochenrhythmus:

Mind. 1 Tag, besser 2 Tage / Wo frei von Arbeit & Arbeitsgedanken



Im Tagesverlauf:

Feierabend! Möglichst ohne Rufbereitschaft und eingeschaltetes Handy; d.h. auch keine E-Mails an Mitarbeiter*innen. Signalwirkung!



Im Stundentakt:

Rechtzeitig Pausen machen. Kurze Auszeiten gönnen (manchmal helfen bereits 10 Sek.)



GELASSENHEIT LERNEN

Oft dreht sich auch nach dem Feierabend noch alles um die Arbeit. Gerade Führungskräften fällt das Loslassen schwer: Hier noch eine Mail, da noch eine Analyse. Die Gedanken kreisen stetig um den Job.

- Gezieltes Entspannen lernen durch Techniken wie Progressive Muskelentspannung, Autogenes Training, Meditation und Yoga
- gesunde Distanz zu Alltagsproblemen entwickeln (senkt Blutdruck und steigert Schlafqualität)
- Tipps zum Abschalten:
 - noch am Arbeitsplatz Tag reflektieren: Was habe ich geschafft?
 - den nächsten Tag vorbereiten: Was steht an? Wie lange brauche ich dafür?
 - Arbeitsplatz aufräumen: wirkt Wunder.
 - Ritual zum Arbeitsende bildet Schlüsselreiz; z. B. „Geschafft! Tschüss Arbeit!“



4 | SELF-CARE: GESUNDHEIT SELBST (VOR)LEBEN

So bleiben Sie fit:

Ausdauer stärken

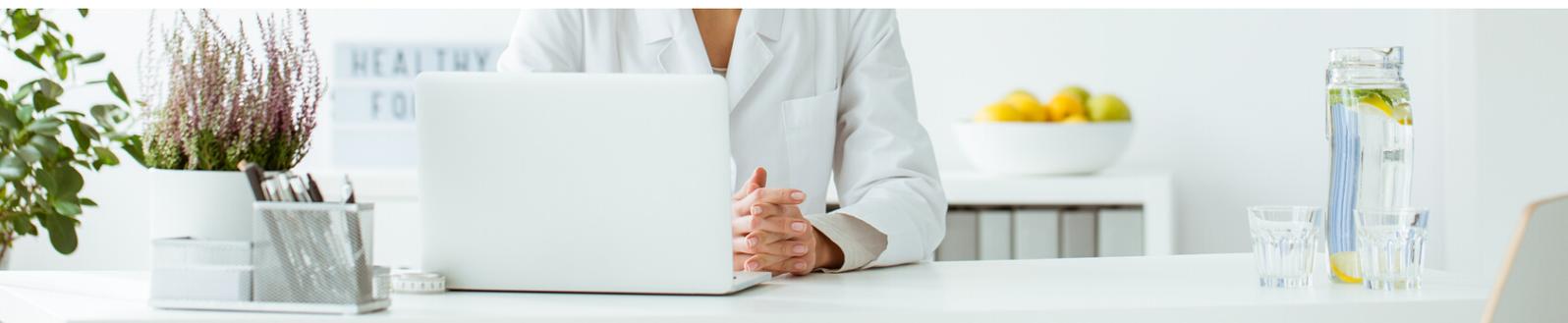
- z. B. mit Radfahren, Schwimmen oder Walking
- vorbeugend gegen Osteoporose

Muskeln trainieren

- verlieren jährlich 1% Muskelmasse
- daher regelmäßiges Training, Muskeln dehnen, kräftigen
- vorbeugend bei Muskelabbau und gegen Rückenschmerzen sowie Haltungsschäden

Beweglich bleiben

- Muskeln und Gelenke durch Yoga oder andere Bewegungsübungen mobil beweglich halten
- Tag mit Strecken und Recken beginnen



GESUND ESSEN - Die wichtigsten Regeln:



Wasser:
über den Tag verteilt mind. 1,5l;
auch ohne Durst (Glas oder
Flasche auf den Tisch stellen);
Früchte- oder Kräutertees auch
OK (auch verdünnte Saftschorle)



Obst / Gemüse:
viel Obst & Gemüse; Obst bestenfalls
vormittags, wenn möglich 4h Pause
dazwischen, transportsichere Obst-
und Gemüsesorten, Gemüsebeilage
zum Hauptgericht zählen,
Hülsenfrüchte und Nüsse bringen
zusätzl. Vitamine + Mineralstoffe



Kohlenhydrate:
Vollkornbrot statt Brot aus
Weißmehl (mehr Ballaststoffe
und Vitamine) / Müsli aus
Getreideflocken, Nüssen und
Trockenobst wählen / Kartoffeln
und Nudeln ohne Fett (keine
Pommes oder Kroketten - Fett!)



Kantinen-Tipps:
täglich Salat als Beilage; 1x/Wo
Salat als Hauptmahlzeit (besser:
Dressing aus Essig +
hochwertigem Öl; kein fettreiches
Fertigdressing)



Fleisch, Eier, Milch:
nicht täglich Fleisch und Eier
(u.a. viel Cholesterin); lieber 1-
2x/Wo Seefisch oder Veggie-Tag;
Milchprodukte sparsam genießen



Fette:
pflanzliche Fette (Olivenöl;
Avocados) sind wertvoller als
tierische Fette (Butter, Schmalz);
maßvoller Umgang!



Dienstreisen-Tipps:
nicht tagsüber hungern, sonst
drohen abendliche Heißhunger-
attacken / wenn warme Mahl-
zeiten nicht verfügbar sind:
essen Sie Müsli, Obst, belegte
Vollkornbrote und Salate; liefert
Energie und Vitamine



Fast Food:
lieber belegte Vollkornbrötchen
oder Döner Kebap statt
Fertigpizza, Currywurst und
Pommes frites... viel Fett und
kein Nährwert!

Gesund führen

UND EIN PAAR WORTE ZUM SCHLUSS...

Treffen Sie frühzeitig Vorkehrungen, die es Ihnen ermöglichen, Ihr Leben abseits des Berufs körperlich, sozial und mental erfüllt und befriedigend gestalten zu können.

Das Haus am Meer mit viel Platz für liebe Besucher? Arbeiten Sie entsprechend auf Ihr Ziel hin, reisen Sie an die Küste, entdecken Sie potenzielle Traumhäuser und informieren sich über den Markt.

Nutzen und pflegen Sie schon heute die Kontakte, die Ihnen auch für die Zukunft wichtig sind. Sie werden in der Regel nicht Ihr Leben lang Führungsverantwortung haben, sondern irgendwann "Gleiche*r unter Gleichen" sein.

Entwerfen Sie sich einen individuellen Lebensentwurf, an den Sie heute schon gern denken und tun Sie etwas dafür!

Pflegen Sie zwischenmenschliche Kontakte! Rufen Sie an, schreiben Sie Nachrichten und sehen Sie einander. Geben Sie Ihren Freunden und Familienmitgliedern Halt und Geborgenheit. Machen Sie neue neue Bekanntschaften!

Führen Sie einen aktiven Lebensstil mit bereichernden Aktivitäten. Probieren Sie aus, was Ihnen Spaß und/oder Erfüllung bringt"! Sorgen Sie für Ihre seelische Ausgeglichenheit und gehen Sie Dingen nach, die Ihnen gut tun (Malen, Beten, Musik hören, etc.)

Bringen Sie Ausdauer in Ihr Leben - Radfahren, Schwimmen oder Nordic Walking? Dehnen und kräftigen Sie Ihren Körper - er wird es Ihnen danken! Spaziergänge und Sauna zählen genau so dazu!

Was es auch ist, was Sie aus der Reserve lockt: Einfach machen! Denn mit Spaß ist alles leichter im Leben!

Wir können unsere Zukunft in allen Lebensbereichen gestalten – davon sind wir überzeugt!



Aufarbeitung & Gestaltung:

Benefit BGM
Theodor-Heuss-Platz 8
14052 Berlin
www.benefit-bgm.de

Wir danken der Techniker Krankenkasse für den fundierten Bericht mit Top-Referenzen und Quellenverweisen.

Dieses Gratis-Booklet dient nur als komprimiertes Abbild des ausführlichen Reports:
<http://bit.ly/tk-broschüre-gesundführen>

Alle Infos zum vollständigen Bericht "Gesund führen heute" finden Sie unter www.tk.de