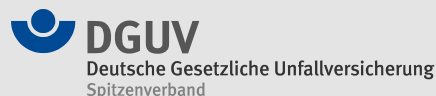


Gesundheits- und altersgerecht führen: Seminarreihe für Führungskräfte

Tobias Reuter, DGB Bildungswerk BUND

9. iga-Kolloquium „Gesund und sicher länger arbeiten – Werte und Führung“, 12. März 2013 in Dresden



Wie ist die Ausgangslage?

- „Ältere“ Belegschaften
- Größere Vielfalt der Generationen am Arbeitsplatz
- Zunehmender Fachkräftemangel
- Drohender Qualifikations- und Wissensverlust
- Aktive Förderung der Arbeitsfähigkeit als wichtige Handlungsmöglichkeit für Unternehmen

→ Mitarbeitende länger arbeitsfähig im Unternehmen halten!

Warum ist Führung im demografischen Wandel so wichtig?

- **Führungsverhalten** ist einer der **wichtigsten Faktoren** für die **Verbesserung der Arbeitsfähigkeit** von Beschäftigten
- Bei älteren Beschäftigten ist **Führung** sogar der **einzigste hochsignifikante Aspekt** für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit

→ **Wissen und Einstellungen von Führungskräften** in Bezug auf die Themen Alter, Älterwerden und individuelle Unterstützungsmaßnahmen sind **mitentscheidend** für das **gesunde Altern der Beschäftigten**

Was sind die Ziele?

- Führungskräfte **auf die Herausforderungen** des demografischen Wandels **vorbereiten**
- Führungskräfte **bei der Umsetzung** vorhandener Erkenntnisse zum gesundheits- und altersgerechten führen **unterstützen**
- **Gesundheit** und Arbeitsfähigkeit **der Führungskräfte**

→ **Motivierte und arbeitsfähige Beschäftigte** zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft

Welche Inhalte hat die Seminarreihe?

- Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Gesundheit der Mitarbeitenden
- Thema Alter(n) und die Folgen des demografischen Wandels im eigenen Unternehmen
- Unterstützung bei der Entwicklung eines gesundheits- und altersgerechten Führungsstils
- Vermittlung von Methoden zur gesundheits- und altersgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Vermittlung von Strategien zur gesundheitsgerechten Bewältigung des eigenen Führungsalltags

Ablauf der Seminarreihe:

Modul 1 (ein Tag):
Altern und demografischer Wandel
(auch als Kompaktseminar durchführbar)



Aufgaben aus Modul 1
an die Teilnehmenden zur Umsetzung
im Unternehmen

Modul 2 (ein Tag):
Gestalten von gesundheits- und alters-
gerechter Arbeit: Unternehmen und Individuen



Aufgaben aus Modul 2
an die Teilnehmenden zur Umsetzung
im Unternehmen

Modul 3 (ein Tag):
Gesundheits- und altersgerechte Führung



Aufgaben aus Modul 3
an die Teilnehmenden zur Umsetzung
im Unternehmen

Modul 4 (halber Tag):
Reflexion und Supervision



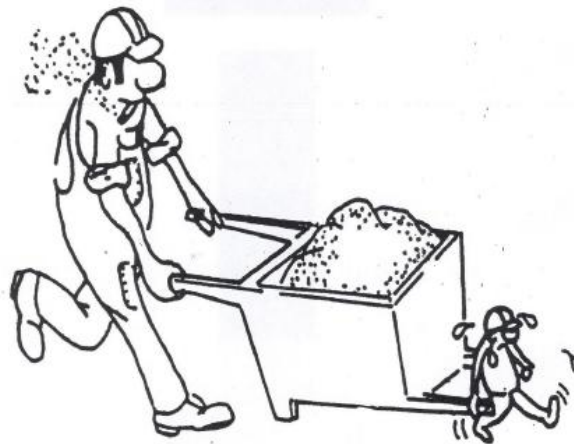
Modul 1:

- Demografischer Wandel
- Altern – arbeitswissenschaftliche Grundlagen
- Gesetzliche Grundlagen
- Möglichkeiten einer gesundheits- und altersgerechten Führung

Modul 1:

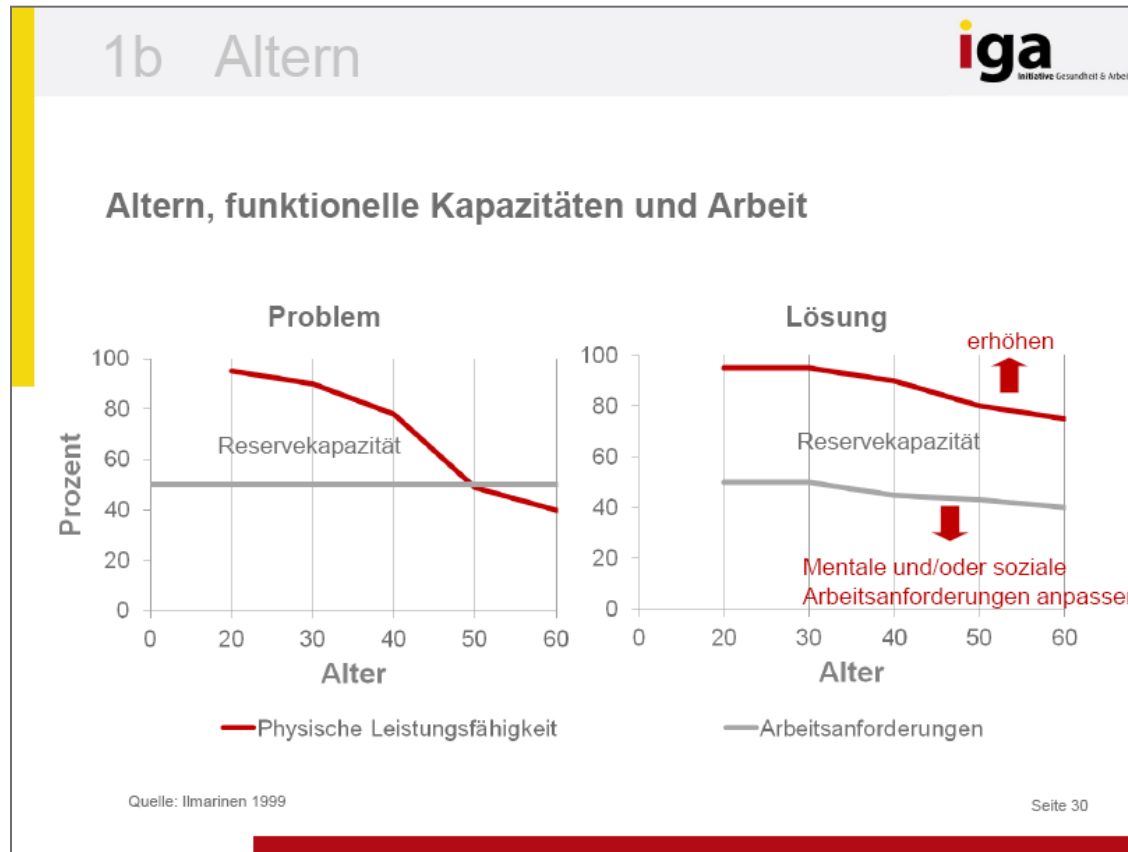
1b Altern

Belastung und Beanspruchung



Seite 26

Modul 1:



Modul 1:

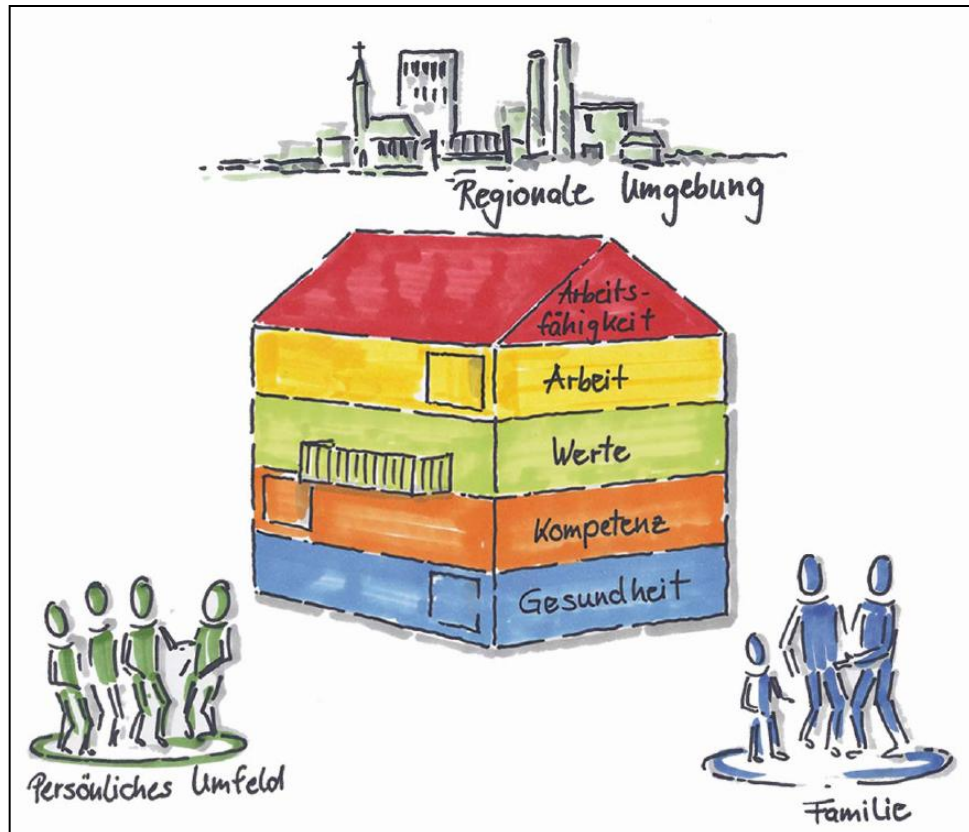
1d Führung **iga**
Initiative Gesundheit & Arbeit

**Arbeitsfähigkeit – Balance zwischen
Arbeitsanforderung und individueller Leistungsfähigkeit**

The diagram shows a balance scale with a central vertical axis and a horizontal beam. The left pan is labeled 'Arbeitsanforderungen/ situative Ressourcen' and the right pan is labeled 'Individuelle Leistungsfähigkeit/ individuelle Ressourcen'. Above the beam, a semi-circular arc is divided into five segments, each labeled with a performance level: 'schlecht', 'mäßig', 'gut', 'sehr gut', and 'gut' from left to right. An upward-pointing arrow is positioned at the center of the beam, indicating the point of balance.

Quelle: nach HAWAIAU Seite 41

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“



Was kann ich als Individuum tun?
Wie kann ich mich gesund halten?
Was kann das Unternehmen tun?
Wie kann es mich unterstützen?

Modul 1:

1d Führung **iga**
Initiative Gesundheit & Arbeit

Können, Wollen, Ermöglichen

Arbeitsfähigkeit

Arbeit

Werte

Kompetenz

Gesundheit

Gute Arbeit ermöglichen

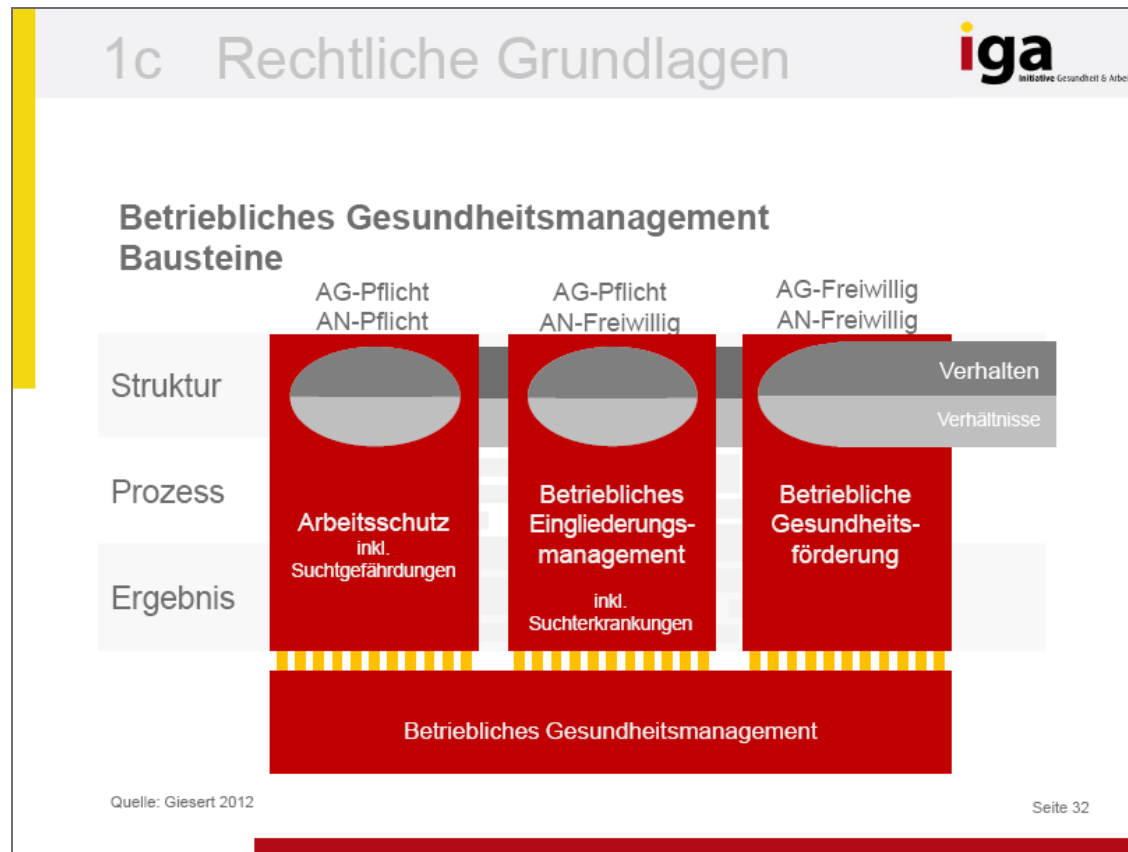
Wollen

Können

Quelle: „Haus der Arbeitsfähigkeit nach Juhani Ilmarinen“, Bildnachweis: iga/Brigitte Seibold

Seite 44

Modul 1:



Anhänge und Materialien zu Modul 1:

- Anleitung zur Altersstrukturanalyse der LAGO
- IMPULS-Test
- Übersicht der gesetzlichen Grundlagen
- Text „Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz“ von Juhani Ilmarinen
- u. a.

Modul 2:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement: Arbeitsschutz, BEM, Gesundheitsförderung
- Partizipativ Schritt für Schritt Gestaltung einer gesundheits- und altersgerechten Arbeit
- Möglichkeiten für die praktische Umsetzung – Beispiele aus der Praxis für die Praxis

Modul 2:

2c Schritt für Schritt

Belastungen und Ressourcen

weniger Belastungen,
die zu negativen
Beanspruchungsfolgen
führen



mehr Ressourcen

- Soziale Rückendeckung
- Handlungsspielraum
- Zusammenarbeit
- Betriebliche Leistungen
- Information und Mitsprache

Modul 2:

2c Schritt für Schritt



Ressourcen (I)

Was sind Ressourcen?

- „Stoßdämpfer“ für Stressreaktionen
- sind die verfügbaren Hilfsmittel oder Möglichkeiten eines Menschen, Stressfaktoren zu verhindern, zu verändern, zu mindern oder auszugleichen

Äußere Ressourcen:

- Bewältigungsstrategien, die einem Menschen von seiner Umwelt angeboten werden, wie z. B.: Handlungsspielraum, Mitwirkungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, soziale Unterstützung, interessante Tätigkeiten, Aufstiegschancen

Innere Ressourcen:

- Persönliche Bewältigungsstrategien eines Menschen, wie z. B.: eine positive Grundeinstellung, Fitness und gesunder Lebensstil, Beziehungen, Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeitserwartung, Selbst- und Zeitmanagement

Modul 2:

2c Schritt für Schritt

Schritt 3: Maßnahmenentwicklung



- Als Methode für die Durchführung der Maßnahmenentwicklung eignet sich bspw. die **IPLV Analyse** (IST-Zustand, Problem, Lösung, Verantwortlich)
- Grundlage dieser Methode sind die identifizierten Handlungsbedarfe
- Ziele sind das Erarbeiten von Maßnahmenvorschlägen zum Verbessern der Problembereiche und das Priorisieren der Maßnahmenvorschläge zur Gesundheitsförderung
- Gemeinsame Formulierung von:
 - **I**ST-Situation
 - **P**roblem
 - **L**ösung
 - **V**erantwortliche

Modul 2:

2c Schritt für Schritt

Beispiel IPLV Analyse

Arbeitsbelastung

Bewegungsmangel, ganztägig Sitzen

Ist Situation	Die Arbeit findet fast ausschließlich am Bildschirm statt. Es besteht zur Zeit keine Möglichkeit, im Stehen am Bildschirm zu arbeiten.
Problem	Einseitige Belastung, monotone und wiederkehrende Bewegung, Telefonhörer wird oft zwischen das Ohr geklemmt.
Lösung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Freisprecheinrichtung (Headset) werden bereit gestellt. Mitarbeitenden müssen motiviert werden, diese auch zu nutzen. 2. Kurze Gymnastikpausen (wird vermutlich nicht akzeptiert). 3. Arbeitsplatzanalysen durch Ergonomieexperten. 4. Gründliche Unterweisung der Beschäftigten: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Ausgleichübungen. 5. Ergonomische Möbel bestellen: Stühle, Stehpulte/besser: höhenverstellbare Schreibtische. 6. Gesundheitsförderung in Kooperation mit Krankenkassen. 7. Generell mehr Einbindung des Betriebsrates beim Gesundheitsschutz.
Verantwortlich	Geschäftsführung, Betriebsrat

Quelle: www.hawai4u.de

Seite 35

Modul 2:

2c Schritt für Schritt

Schritt 6: Sicherung der Nachhaltigkeit

Sicherung auf der Strukturebene:

- Regelmäßig über den Stand der durchgeführten Maßnahmen informieren
- Maßnahmen in der Gefährdungsbeurteilung festschreiben
- Dialogorientierte Unterweisung durchführen
- Mitarbeiterbefragungen kontinuierlich weiterführen
- Weitere Bereitstellung von Ressourcen sicherstellen
- Maßnahmen im Gesundheitsmanagement verankern
- Betriebs-/ Dienstvereinbarungen

Sicherung auf der Prozessebene:

- Prozess reflektieren
- Prozess in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens einbinden
- Etc.



Anhänge und Materialien zu Modul 2:

- Auszug „Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland“
- Übersicht über verschiedene Instrumente
- Übersicht über innerbetriebliche Akteure
- Auszug aus dem Forschungsbericht „Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU“
- u. a.

Modul 3:

- Arbeitsfähigkeit und die besondere Rolle der Führung
- Wie führe ich mich selbst und bleibe selbst arbeitsfähig?
- Gesundheits- und altersgerechte Dialoge

Modul 3:

3b Führungsrolle

Arbeitswissenschaftliche Grundlagen zur Führung

„**Gutes Führungsverhalten** und **gute Arbeit von Vorgesetzten** ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde“

(Tuomi u.a. 1997, zitiert aus Ilmarinen/Tempel (2002), S.245)

Modul 3:

3b Führungsrolle

Prinzipien einer gesundheits- und altersgerechten Führungskultur

- Basis ist eine Unterstützungskultur/Vertrauenkultur
- Sichtbares Führungsverhalten basierend auf Gesundheit als Wert
- Umfassende Definition von Gesundheit nutzen
- Klare Ziele setzen
- Verbindung zu strategischen Zielen aufzeigen
- Ressourcen bereitstellen
- Evaluieren und kommunizieren

→ **gesundheits- und altersgerechter Dialog**

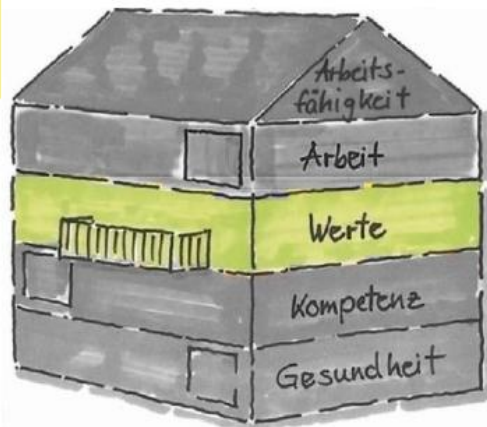
Quelle: Bertelsmann Stiftung (2003)

Seite 11

Modul 3:

3b Führungsrolle

3. Stockwerk: Werte Wertschätzung



- Fehlende Wertschätzung durch den unmittelbaren Vorgesetzten, wie durch die KollegInnen, kann Beschäftigte erheblich verunsichern und die Qualität sowie Produktivität der Arbeit negativ beeinflussen. Die Gesundheit der Beschäftigten kann dadurch stark gefährdet werden.

Quelle „Haus der Arbeitsfähigkeit nach Juhani Ilmarinen“, Bildnachweis: iga/Brigitte Seibold

Seite 13

Modul 3:

3b Führungsrolle

Gruppenarbeit (1)

- Was ist denn überhaupt Führung in Bezug auf das 3. Stockwerk (Werte, Einstellung, Motivation der Beschäftigten)?
- Was zeichnet gute Führung aus?
- Welche Strukturen und Prozesse können Sie hierfür nutzen?
- Welche Unterstützung können Sie sich als Führungskraft vom Unternehmen holen? Welche Unterstützung bekommen Sie?

Modul 3:

<p>Modul 3 / Anlage 5</p> <p>1. Stockwerk</p> <p>Was erwarten Sie vom Betrieb?</p> <p>Was sollen und wollen Sie für sich selbst tun?</p> <p>Was soll und kann die Führungskraft für Sie tun?</p>	<p>2. Stockwerk</p> <p>Was erwarten Sie vom Betrieb?</p> <p>Was sollen und wollen Sie für sich selbst tun?</p> <p>Was soll und kann die Führungskraft für Sie tun?</p>
<p>3. Stockwerk</p> <p>Was erwarten Sie vom Betrieb?</p> <p>Was sollen und wollen Sie für sich selbst tun?</p> <p>Was soll und kann die Führungskraft für Sie tun?</p>	<p>4. Stockwerk</p> <p>Was erwarten Sie vom Betrieb?</p> <p>Was sollen und wollen Sie für sich selbst tun?</p> <p>Was soll und kann die Führungskraft für Sie tun?</p>

Anhänge und Materialien zu Modul 3:

- psyGA Selbsttest für Führungskräfte
- psyGA Test zur Mitarbeiterbelastung
- Vorlagen für Unterweisungshilfen
- u. a.

Modul 4:

- Reflexion der Aufgaben aus den Modulen 1, 2 und 3
- Zusammenfassung der Module 1, 2 und 3
- Abschlussrunde mit den Teilnehmenden und Supervision
- Abschluss der Seminarreihe

Anhänge und Materialien zu Modul 4:

- Aufgabenblatt „Vier Seiten einer Nachricht“
- Aufgabenblatt „Reflexion“
- Selbsttest „Innere Antreiber“
- u.a.

Welche Methoden kommen zum Einsatz?

- **Referate** und **Lehrgespräche mit Diskussion**
- **Gruppen- und Einzelübungen**
- **Falldiskussionen**
- **Einbeziehung** der Seminarinhalte **in die betriebliche Praxis** durch konkrete Aufgaben in den Unternehmen
- **Begleitmaterialien** zur Vertiefung der Inhalte

An welche Zielgruppen richten sich die Seminare?

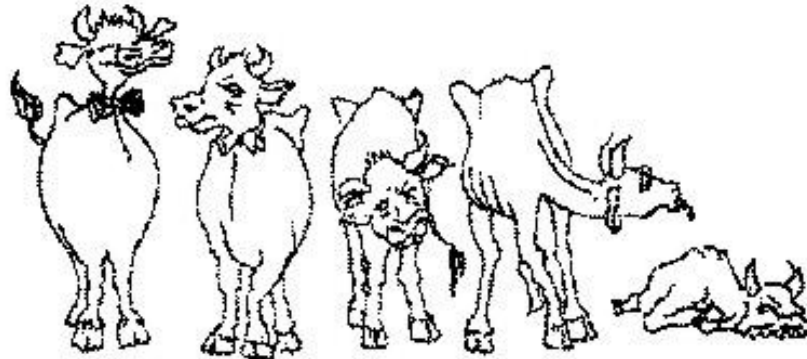
- Alle **Führungskräfte**
- **branchenübergreifend** in Unternehmen jeder Größe
- Als **Inhouse-Seminar** und ebenfalls als **offenes Seminar** möglich
- Ideale **Teilnehmendenzahl** zwischen 8 und 15 Führungskräften

Welchen Nutzen haben die Seminare?

- Ausbau von **Kompetenzen der Führungskräfte**
- **Erarbeitung von Handlungsstrategien** zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten
- **Vermittlung von Methoden** zur individuellen Anpassung der Arbeitsbedingungen
- Unterstützung und **Stärkung der Führungskräfte**

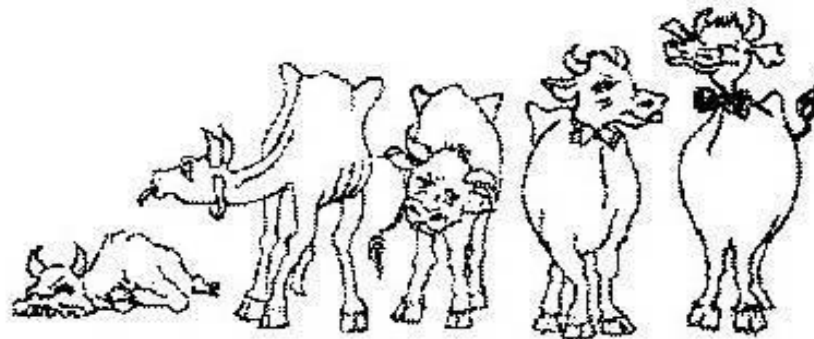
- motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Verbesserung von Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und fördern
- Produktivität und Qualität der Arbeit optimieren

**Beschäftigte über
30 Jahre:**



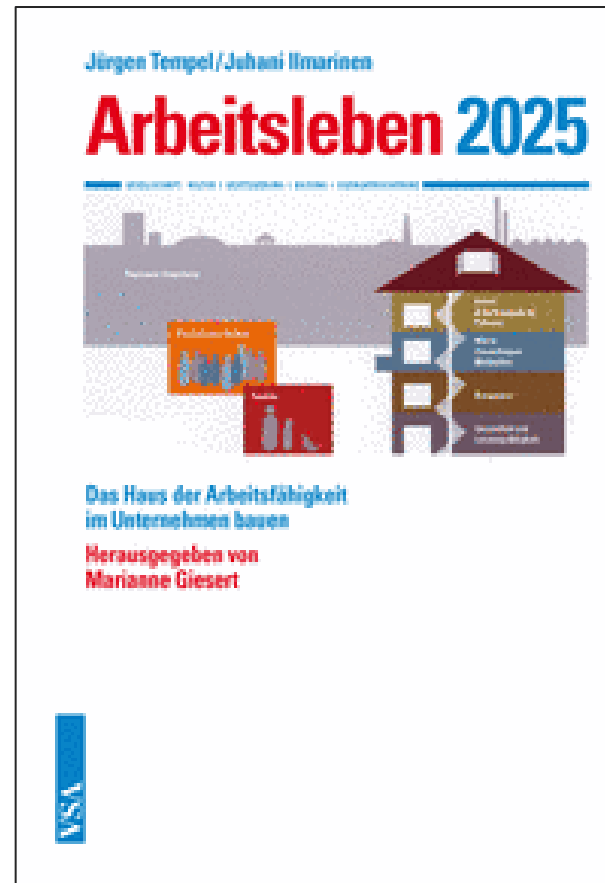
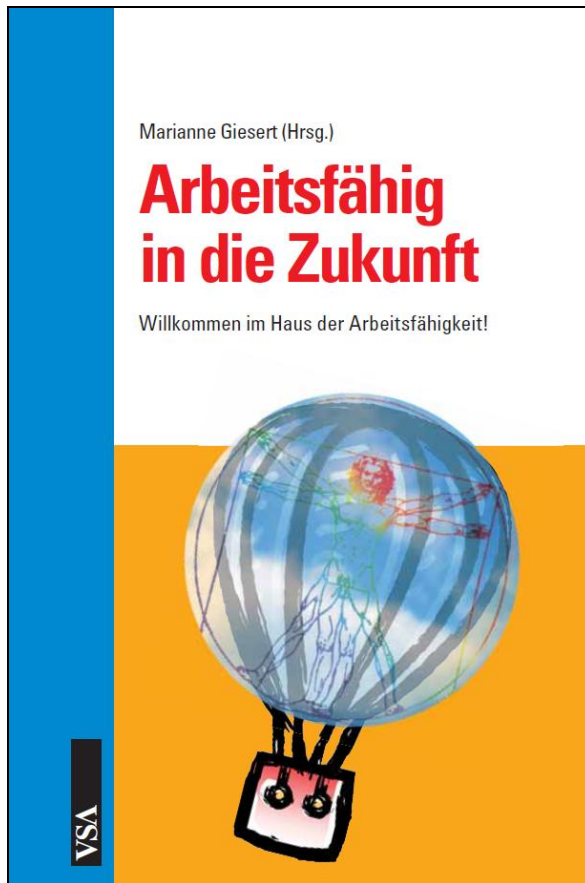
Montag Dienstag Mittwoch Donnerstag Freitag

**Beschäftigte
unter 30 Jahre:**



Montag Dienstag Mittwoch Donnerstag Freitag

Letztendlich versteht man sich am Mittwoch am besten!



Interessante Literatur zum weiterlesen!