



# „Demographischer Wandel und die Förderung des Potenzials älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg“

Workshopdokumentation

**Teil III:**

**Leistungsfähigkeit, Motivation, Gesundheit erhalten und fördern**

**Lucy Bangali und Josef Schmid (Hrsg.)**



***Eberhards Karls Universität Tübingen***

Institut für Politikwissenschaft

Melanchthonstraße 36

72074 Tübingen

[www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/](http://www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/)

**Ansprechpartner:**

**Lucy Bangali, M.A.**

Institut für Politikwissenschaft/

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)

Haußerstraße 43

72076 Tübingen

Tel: 07071-29-78386

Fax: 07071 – 27467

[lucy.bangali@uni-tuebingen.de](mailto:lucy.bangali@uni-tuebingen.de)

[www.uni-tuebingen.de/fatk/](http://www.uni-tuebingen.de/fatk/)

*Das Projekt wird gefördert durch das Wirtschaftsministerium  
Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Ziel 3*



**Baden-Württemberg**

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

## Inhaltsverzeichnis

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>1. DIE AKTUELLE SITUATION UND TRENDS DER BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG IN BADEN-WÜRTTEMBERG – WAS SIND DIE AUSWIRKUNGEN? .....</b>	<b>4</b>
<b>2. DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE RENTEN- VERSICHERUNG IN BADEN-WÜRTTEMBERG .....</b>	<b>22</b>
<b>3. LEISTUNGSFÄHIGKEIT, MOTIVATION, GESUNDHEIT ERHALTEN UND FÖRDERN .....</b>	<b>41</b>
<b>4. BESCHÄFTIGUNGSREALITÄT UND –CHANCEN: WIE GESTALTEN WIR EINE ZUKUNFTSSICHERE ALTERNSGERECHTE ARBEITS- UND PERSONALPOLITIK? .....</b>	<b>55</b>
<b>5. ALTERSATLAS FÜR BADEN-WÜRTTEMBERG: EIN INNOVATIVES INFORMATION- SYSTEM ZUR BEWÄLTIGUNG DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS – ZWISCHEN- ERGEBNISSE AUS DEM PROJEKT .....</b>	<b>77</b>
<b>6. AUSZUG AUS DEM ALTERSATLAS AM BEISPIEL DES THEMENBEREICHS ARBEITSMARKT .....</b>	<b>86</b>

## Einleitung

Das Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen veranstaltete am 22. November 2005 in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. den Abschlussworkshop zum Thema: „Demographischer Wandel und die Förderung des Potenzials älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg“.

Der Workshop gehört zu einer Reihe von Sensibilisierungsveranstaltungen im Rahmen des Projektes „Potenziale älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg“, das vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Europäischer Sozialfond – Ziel 3) gefördert wird.

Das Projekt entstand aus der Notwendigkeit, ein erweitertes Problembewusstsein hinsichtlich der demographischen Veränderungen und ihrer Auswirkungen auf sämtliche Bereiche unserer Gesellschaft zu schaffen, sowie Lösungsmöglichkeiten für die Potenzialförderung alternder Belegschaften zu entwickeln und umzusetzen. Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, ist die Zusammenarbeit von Akteuren aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Gewerkschaften, Verbänden und Bildungsträgern erforderlich. Die erfolgreiche Kooperation bedarf jedoch wichtiger Informationen, damit die Akteure der Alterung von Arbeitnehmern in den Unternehmen adäquat begegnen können.

Die Veranstaltung vom 22. November 2005 nahm folgenden Verlauf: Zu Beginn wurden die Teilnehmer durch *Prof. Dr. Josef Schmid*, Leiter des Projektes, begrüßt.

Der erste Vortrag wurde von *Herrn Ivar Cornelius* – Referatsleiter für Bevölkerungsstand und -bewegung im Statistischen Landesamt Baden-Württemberg – zum Thema „*Die aktuelle Situation und Trends der Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg – Was sind die Auswirkungen?*“ gehalten. In seinem Vortrag vergegenwärtigte er die vergangene und zukünftige demographische Entwicklung in Baden-Württemberg. Dabei wurde deutlich, dass nicht nur die Entwicklung der Bevölkerungszahlen, sondern insbesondere die der Altersstruktur von Interesse ist. Bei der Betrachtung des Alterungsprozesses sind darüber hinaus regionale Unterschiede von Bedeutung, da ein deutliches Stadt-Land-Gefälle zu beobachten ist. In einem zweiten Teil referierte Herr Cornelius über die möglichen Auswirkungen der künftigen Bevölkerungsentwicklung für den Arbeitsmarkt, insbesondere die Erwerbsbevölkerung, aber auch auf den Schulbereich, auf ökonomische Größen wie Konsumstrukturen oder auf Bereiche des Gesundheitswesens.

*Herr Stefan Schinkel* – Referent der Grundsatzabteilung der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg – ging in seinem Vortrag „*Demographischer Wandel und die Herausforderungen für die Rentenversicherung in Baden-Württemberg*“ auf die Funktionsweise der Rentenversicherung in Deutschland, auf die aktuellen Probleme und verschiedene Lösungs-

möglichkeiten, ein. Er befasste sich mit den Auswirkungen der Wirtschaftslage (hohe Arbeitslosigkeit) und der demographischen Veränderungen auf das Rentenversicherungssystem. Der Rückgang der Beitragszahler durch den demographischen Wandel, aber auch lange Ausbildungszeiten und weit verbreitete Maßnahmen der Frühverrentung führten zu einem Finanzierungsproblem der Rentenversicherung. Mögliche Lösungsansätze liegen in einem Systemwechsel, der jedoch kaum finanzierbar zu sein scheint, oder aber in sukzessiven Änderungen, wie der Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder der Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze.

In dem Beitrag *„Leistungsfähigkeit, Motivation, Gesundheit erhalten und fördern“* von *Herrn Eckhard Sültemeyer* – aus dem Bereich Management- und Gesundheitsberatung, Coaching und Mediation – wurden Ansätze zur Förderung des Potenzials älterer Arbeitnehmer vorgestellt. Der Referent ging insbesondere auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Gesundheitsvorsorge für Mitarbeiter ein. Dabei standen die ganzheitlichen Aspekte der Gesundheitsförderung im Vordergrund.

Zu dem Thema *„Beschäftigungsrealität und –chancen: Wie gestalten wir eine zukunftssichere altersgerechte Arbeits- und Wirtschaftspolitik?“* referierte *Herr Alexander Schletz* vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, MT Entwicklungsförderliche Organisationsgestaltung. In diesem Beitrag wurde zunächst theoretisch die Beschäftigungsrealität in ihrer Komplexität und mit ihren Problematiken vorgestellt und in einem zweiten Teil anhand eines Praxisbeispiels, des Unternehmens Fahrion Engineering GmbH, verdeutlicht.

In dem Vortrag *„Altersatlas für Baden-Württemberg: Fakten und Empfehlungen für Unternehmen, Bildungsträger und Beschäftigte“* von *Lucy Bangali* – Institut für Politikwissenschaft der Eberhard Karls Universität Tübingen – wurde das Internetportal des Projektes *„Ältere Arbeitnehmer in Baden-Württemberg“* vorgestellt. Der *„Altersatlas für Baden-Württemberg“* ist eine geographisch definierte Landkarte mit übersichtlichen Schaubildern, die wichtige Daten über die Bevölkerungsentwicklung sowie über die Arbeitsmarkt-, Renten-, Weiterbildungs- und Gesundheitsdaten von Erwerbspersonen ab 45 Jahre veranschaulicht.

Zur Einleitung in die Diskussion referierte *Prof. Dr. Josef Schmid*, Institut für Politikwissenschaft der Eberhard Karls Universität. In seinem Beitrag *„Auszug aus dem Altersatlas am Beispiel des Themenbereichs Arbeitsmarkt“* ging er auf das arbeitsmarktpolitische Konzept *„Employability“* näher ein, stellte besondere Merkmale des Arbeitsmarktes in den Regionen Baden-Württembergs vor und entwickelte Handlungsempfehlungen zum Themenbereich Arbeitsmarkt.

Im Anschluss daran wurden die Workshopteilnehmer aufgefordert, an einer offenen Diskussion teilzunehmen. Ziel der Diskussion war es, herauszuarbeiten wie Unternehmen durch ein ganzheitliches Führungskonzept, Gesundheitsmanagement, alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation und Qualifizierung die Leistung und Motivation ihrer Mitarbeiter erhalten bzw. erhöhen können. Ein weiterer Diskussionspunkt lag in der Frage, inwieweit die Sensibilisierung der Unternehmen für das Thema „Demographischer Wandel“ möglich ist und in dem Zusammenhang, wie der Bestand und die Funktionalität des Informationsportals [www.aelterearbeitnehmer.de](http://www.aelterearbeitnehmer.de) weiterhin gewährleistet werden könnte.

Wir danken den Referenten und den Workshop-Teilnehmern für ihre Beiträge und ihre rege Mitwirkung. Für die Mitarbeit an der Konzeption, der Durchführung, der Organisation, der Auswertung und der Dokumentation des Workshops seitens der Eberhard Karls Universität und des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) sei Frau Almut Peukert gedankt.

### **3. Leistungsfähigkeit, Motivation, Gesundheit erhalten und fördern**

#### **Herr Eckhard Sültemeyer, Management- und Gesundheitsberatung, Coaching und Mediation**

In dem Beitrag „*Leistungsfähigkeit, Motivation, Gesundheit erhalten und fördern*“ von *Herrn Eckhard Sültemeyer* – aus dem Bereich Management- und Gesundheitsberatung, Coaching und Mediation – wurden Ansätze zur Förderung des Potenzials älterer Arbeitnehmer vorgestellt. Der Referent ging insbesondere auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Gesundheitsvorsorge für Mitarbeiter ein. Dabei standen die ganzheitlichen Aspekte der Gesundheitsförderung im Vordergrund.

Herr Sültemeyer forderte eine Unternehmenskultur, die durch Wertschätzung, Selbstverantwortung und Eigeninitiative, entspanntes Arbeiten und Lernen, sowie der partnerschaftlichen Führung, die Gesundheit als Wert in den Mittelpunkt stellt.

Beitrag zur  
**Förderung des Potenzials älterer Arbeitnehmer**

**I. Ansatzpunkt Führung: Führungserfolg und Gesundheit**

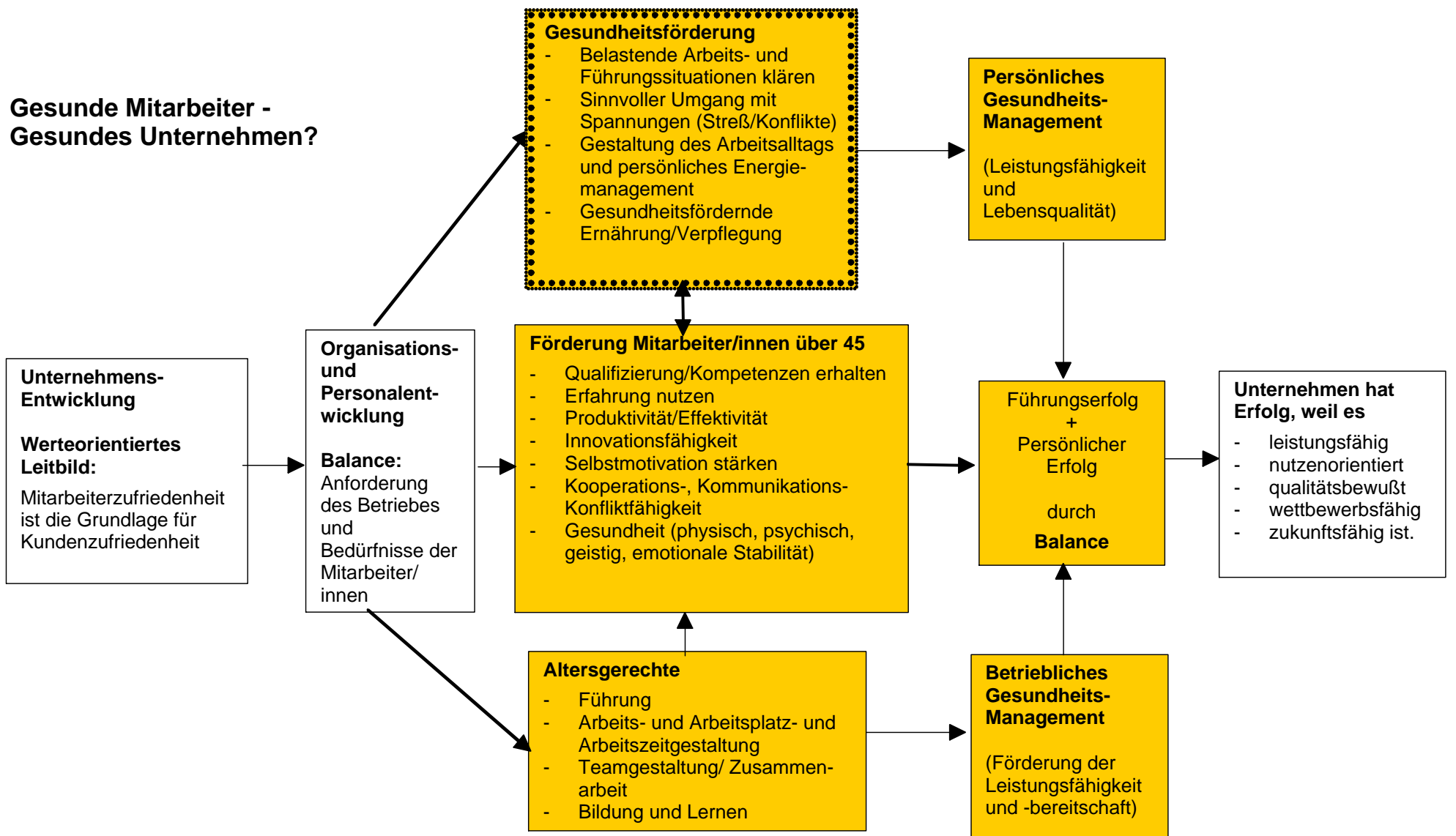
Leistungsfähigkeit, Motivation und Gesundheit bei sich und anderen fördern



**II. Ansatzpunkt Gesundheitsförderung für Mitarbeiter/innen:**

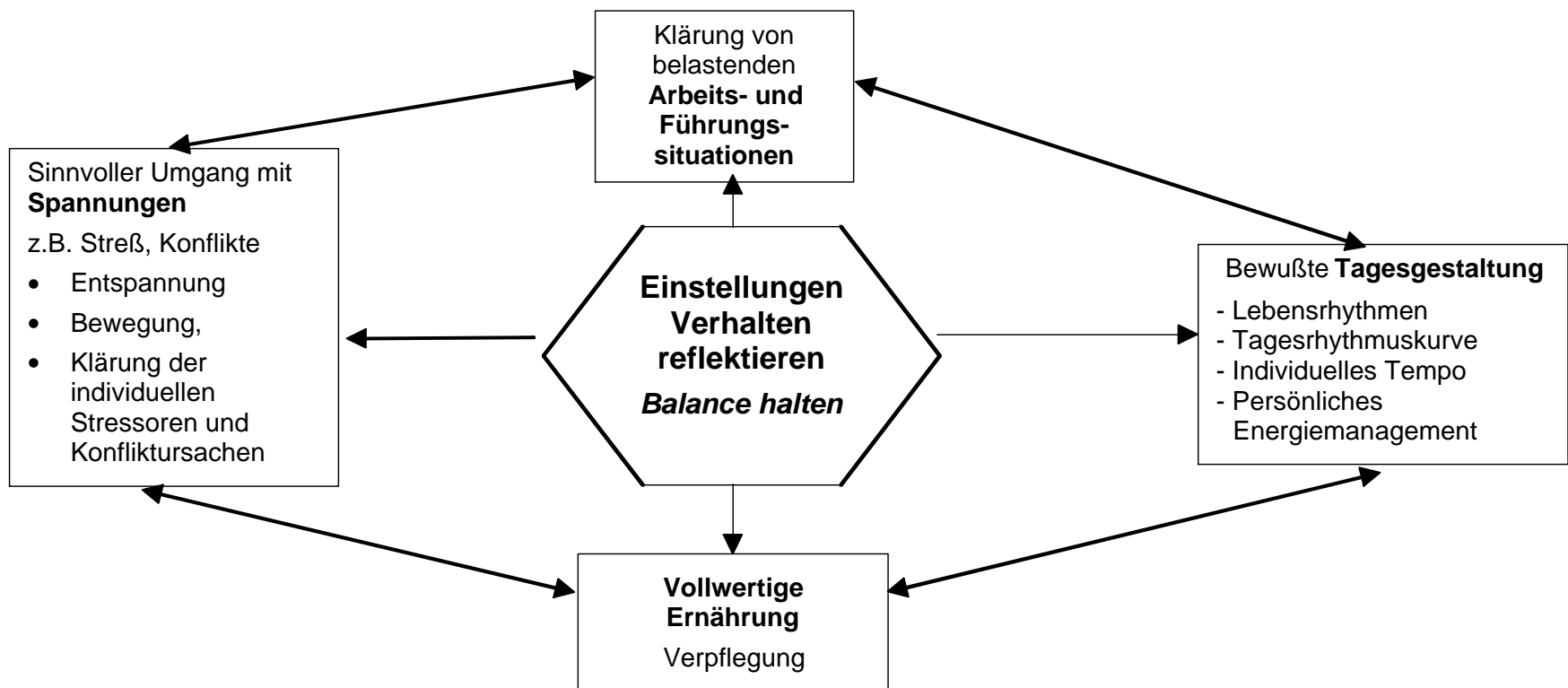
Leistungsfähig, motiviert und gesund bleiben

# Gesunde Mitarbeiter - Gesundes Unternehmen?



## Ansatzpunkte der Gesundheitsförderung aus der Beratungspraxis

- Leistungsfähig, motiviert und gesund bleiben -



- Anforderungen des Betriebes mit den eigenen Interessen, Bedürfnissen und denen der anderen in Einklang bringen (Balance);
- Die eigenen Einstellungen, Gewohnheiten, Verhaltensweisen (-muster) überprüfen und ggf. ändern (sich im mentalen Training üben);
- Belastende Arbeits- und Führungssituationen rechtzeitig/frühzeitig ansprechen/aufzeigen; sich an der Lösung konstruktiv beteiligen;
- Für ausgleichende Entspannung und Bewegung sorgen (Rhythmus + Balance);
- Für eine vollwertige, gesundheitsfördernde Ernährung und geregelte Verpflegung im Arbeitsalltag sorgen; Ernährungs- und Essgewohnheiten überprüfen, ggf. ändern
- Rechtzeitig "auftanken" - aktives, bewusstes Energiemanagement + Selbstmotivation stärken

## **Persönliche Ansatzpunkte: Rechtzeitig für sich sorgen im Arbeitsalltag:**

Es geht darum, die Eigeninitiative für die Gesundheitsvorsorge zu wecken, in Ergänzung zu den betrieblichen Maßnahmen. Wie ist die betriebliche und persönliche Ausgangslage? Was ist förderlich? Was ist hinderlich?

### Fragen und Themen zur Klärung:

- \* Was sind für mich **belastende Arbeitssituationen/** Führungssituationen?  
Wie erlebe ich im Arbeitsalltag meinen persönlichen Umgang mit Zeit, mit Spannungen (Streß und Konflikten)?  
  
→ Die körperlichen, emotionalen und kommunikativen Zusammenhänge und Wechselwirkungen sowie die eigenen Verhaltensmuster erkennen. Individuelle Lösungsmöglichkeiten finden, Absprachen mit Kolleg/innen und Führungskräften treffen.
- \* Wie kann den **Arbeitsalltag befriedigend gestalten?** Grundlage hierfür ist die Kenntnis und bewußte Nutzung der eigenen Rhythmen - des natürlichen Wechsels von An- und Entspannung im Alltag. Wie lassen sich die betrieblichen Anforderungen mit dem eigenen Rhythmen und Tempo und Bedürfnissen in Einklang bringen?  
  
→ Ermitteln des Tagesrhythmus und überprüfen der bisherigen Tagesgestaltung und -einteilung. Was wäre zu ändern in der persönlichen oder in der betrieblichen Sphäre? Was ist mein Tempo? Welches Tempo tut mir auf Dauer gut?
- \* Wie kann ich im Alltag **rechtzeitig auftanken** und regenerieren, früher auf den Körper hören?  
  
→ Übungen: Anregende und entspannende Körperübungen sowie Augenübungen für den Arbeitsplatz und zu Hause lernen und anwenden. Dadurch Streß sinnvoll bewältigen, Beweglichkeit fördern und das Körpergefühl vertiefen; mentale Übungen zur Nutzung der Vorstellungskraft erlernen (Imagination, Affirmationen/konstruktive Leitsätze).
- \* Wie kann ich durch **persönliches Energiemanagement** die eigenen körperlich-geistig-seelischen Energiequellen besser nutzen und die Lebensbereiche in Balance halten? Daraus folgt die Förderung der eigenen Arbeitszufriedenheit, der Motivation, kreativen Schaffenskraft und der emotionalen Stabilität.

→ Arbeiten mit einem Balancemodell für die Energiequellen und Lebensbereiche und den Kernfragen:

- Wer und was nimmt mir Energie? Wer und was gibt mir Energie?
- Was demotiviert mich und was motiviert mich?

\* Wie kann ich mich im Arbeitsalltag **gesundheitsfördernd ernähren**?

→ Informationen über die Wechselbeziehung zwischen Ernährung - Wohlbefinden/ Gesundheit - Krankheiten beschaffen. Anregungen für eine vollwertige Ernährung in die Praxis umsetzen.

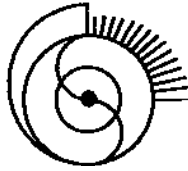
Reizvolle Ziele für ein **persönliches Gesundheitsmanagement** über 45 konkret formulieren. Maßnahmen zur Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse konkret im Alltag einplanen.

Jeden Tag (abends) reflektieren, was gelungen ist, was gut getan hat, gelungen ist, verstärkt werden kann. Notwendige Änderungen konkret vornehmen.

Balancemodell "Persönlichen Energiemanagement" unter [www.eckhard-sueltemeyer.de](http://www.eckhard-sueltemeyer.de) (downloads)

Einige Aspekte zum Thema: **Einstellungen und Verhalten reflektieren**, die für alle Menschen, jedoch für die im 4. Lebensjahrzehnt besonders wichtig sind, weil sich die Belastbarkeit ändert:

- 60 bis 80 Prozent der Menschen, die ich in meiner Beratung traf, haben Schwierigkeiten mit dem **Nein-Sagen**, z.B. in Grenzsituationen von Belastungen. Sie können das klare selbstbewusste, begründete, konstruktive Ja-und Nein-Sagen lernen
- Die meisten Menschen wissen nicht, von welchen (unbewußten) **verinnerlichten Leitsätzen** sie bei Ihrem Verhalten und Handeln geleitet werden, z.B. "Sei perfekt", "Mach es Allen recht", "Ich muß alles allein machen", "Ich muß für alle immer sofort da sein"- Solche Sätze können zu **Leidsätzen**, werden, also zu Leid, psychischen/physischen Belastungen führen. Werden diese Sätze verändert in konstruktive Leitsätze, ist das auf jeden Fall gesundheitsfördernd.
- Es wird zu wenig beziehungsorientiert miteinander geredet. Die **Entstörung menschlicher (Arbeits-) Beziehungen**, die Kooperationsfähigkeit ist jedoch wichtig für die Produktivität und für die Lösung zukünftiger Aufgaben und Herausforderungen. Unsere **Einstellung zu Konflikten** kann sich ändern und ebenso unsere Fähigkeit miteinander zu reden, z.B. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, indem sie ihre Erfahrungen im Miteinander reflektieren.



**Zu den weiteren Ansatzpunkten:**

## **1. Umgang mit Spannungen**

Stress und Konflikte sind natürlich, diese sind Teil des menschlichen Lebens und Arbeitens. Entscheidend ist, wie wir darauf reagieren, damit umgehen.

Mit dem Begriff Stress wird sehr allgemein umgegangen "Ich bin so gestreßt", er wird oft mit viel Arbeit und Anstrengung verwechselt. Darum ist es sinnvoll, sich an die Ursprünge zu erinnern:

**1.1. Stress ist ein Überlebensmechanismus** angesichts von Gefahr. Er ist weder positiv noch negativ, er ist einfach lebensnotwendig. Die Begriffe Eu- und Distreß verwirren eher. Der biologische Stressmechanismus ist seit Urzeiten gleich, lediglich die Stressoren (Stressreize durch z.B. Personen, Situationen) haben sich geändert.

Stress hat mit Spannung zu tun, der Begriff kommt aus der Materialprüfung!

Wenn der Anspannung keine Entspannung (Stressabbau) folgt, können Störungen und Krankheiten entstehen (Daueralarm, chronische Streßreize), wenn im Streßverlauf natürliche Rhythmen unbeachtet bleiben.

Als Stressor Nr. 1 allgemein wird vom modernen Menschen Lärm empfunden.

Als **Stressor Nr. 1 im Arbeitsbereich** gilt die Überforderung:

Zu hohe Anforderungen, zu geringe Mittel, also zu wenig Zeit, Geld, Personal.

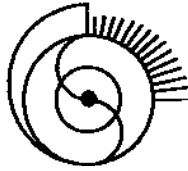
Als moderner Stressor kommt andererseits die Unterforderung (zu wenig/keine Arbeit) hinzu, die vielfältige Ängste hervorruft.

Eine interessante und wenig beachtete Verbindung von Stress und Ernährung gibt es beim viel diskutierten Thema Cholesterin. In Stresssituationen mobilisiert der Körper auf Fettreserven, und dazu braucht er Cholesterin. Kein Wunder, dass in Stresszeiten der Cholesterinspiegel hoch ist und dann wieder absinkt. (siehe Vester, Phänomen Stress)

Verdienst von Vester ist es auch der Nachweis, dass nicht nur Bewegung dem natürlichen Stressabbau dient, sondern auch Meditation (gute Durchblutung durch Entspannung und dadurch Abbau der mobilisierten, im Blut kreisenden Stoffe).

### **Arbeitsunterlagen:**

- \* Wie Stress entsteht
- \* Stressverlauf, Stressphasen
- \* Stresstypen
- \* Regenerationsübungen am Arbeitsplatz und unterwegs



## 1.2 Konflikte sind zu unterscheiden von Problemen und Ärger

Bei einem Konflikt prallen verschiedene, gegensätzliche, nicht zu vereinbarende Interessen, Ziele, Werte, Meinungen, Bedürfnisse, Gefühle usw. aufeinander.

Konflikte und die **damit verbundenen Spannungen** zu ignorieren, zu verdrängen, zu umgehen oder durchzukämpfen kostet Energie und kann sich nachteilig auf den Organismus auswirken und gesundheitliche Störungen, Krankheiten auslösen.

Entsprechende Belastungen, Kosten, Auswirkungen für Unternehmen und Organisationen sind erheblich. Ansätze der Konfliktvermittlung und der Mediation zeigen dagegen hoffnungsvolle Wege auf, die auftretenden Spannungen **konstruktiv zu lösen** umzugehen und befriedigende Lösungen zu finden. "Gelöste Konflikte setzen Energien frei..."

### Arbeitsunterlagen:

- Zusammenhang von Kritik und Konflikten
- Möglichkeiten der Konfliktbewältigung
- Vorgehensweisen für Konfliktlösungen

## 2. Bewusste Tagesgestaltung

Bewegung ist lebensrettend können wir beim Streß sagen. Bei der Tagesgestaltung ist es sinnvoll, sich zu erinnern: **Leben ist Rhythmus**. Die eigenen Rhythmen zu kennen und gezielt zu nutzen, ist lebenswichtig und gesunderhaltend (siehe Herz-, Atem-, Tagesrhythmus, Jahreszeiten). Das zeigt sich aktuell bei den zunehmenden Herz-Rhythmus-Störungen.

Vom Mondrhythmus fühlen sich Umfragen zufolge zum Beispiel 50 Prozent der Menschen beeinflusst. Das zeigt sich besonders im Schlafverhalten und in Stimmungsschwankungen.

Genauso wichtig ist es, das individuelle Tempo, **die eigene Geschwindigkeit** leben zu können (zu dürfen) im Denken, Lesen, Handeln, Reagieren, Entscheiden.

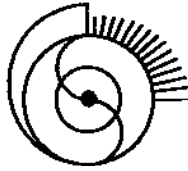
Bücher wie "Die Entdeckung der Langsamkeit", die Gegenbewegung zum Fast Food, das Slow Food und die Aktionen wie der "Verein zur Entschleunigung der Zeit" greifen seit einigen Jahren das Thema auf. Deutlich wird: Schnell nicht gleich gut und langsam gleich schlecht.

Entdecken Sie die Spielräume, die Möglichkeiten, den Tag wieder gesundheitsfördernd zu gestalten, insbesondere vor und nach der Arbeit, doch auch während der Arbeitszeit.

Achten Sie dabei verstärkt auf Ihre Balance und auf den Energiefluß und Ihre Kraftquellen.

### Arbeitsunterlagen:

- Leben Sie mit den eigenen Rhythmen
- Anregungen für eine sinnvolle Tagesgestaltung
- Anregungen für persönliches Energiemanagement und Balance



### 3. Vollwertige Ernährung im persönlichen Bereich in der betrieblichen Verpflegung

Hier geht es nicht um den einzelnen Schokoriegel, das einzelne weiße Brötchen, um das Stück Fleisch oder um genussvolles Essengehen.

Es geht um eine grundlegende Besinnung, die Professor Kollath mit der Empfehlung: "Lasst die Nahrung so natürlich wie möglich" auf den Punkt gebracht hat.

Mit den steigenden Gesundheitskosten und speziell den ernährungsbedingten Krankheiten (Mangelernährung im Überfluss) hat die vollwertige Ernährung eine steigende Bedeutung.

Im betrieblichen Bereich (Unternehmern, Behörden, Universitäten, Krankenhäuser) ist häufig eine Abhängigkeit gegeben. Mitarbeiter/innen sind auf die Angebote von Kantinen, Cafeterias angewiesen.

**Gesundheit ist ein Informationsproblem.** Damit ist nicht der Mangel an Information gemeint, sondern die verwirrende Vielfalt, Widersprüchlichkeit und Interessengebundenheit und Moden, z.B. Diäten.

Theorie und wünschenswerte Praxis klaffen in Haushalt und Kantine noch weit auseinander. Hinzu kommen Gewohnheiten, eingefahrene Verhaltensweisen und, was die Kantinen betrifft, geringe Mittel für Aktionen und attraktive gesunde Angebote. Oft fehlt auch begleitende, aufklärende Information, um die Essensteilnehmer/innen (Kunden) dafür zu gewinnen.

#### Arbeitsunterlagen:

- Tips zur gesunden, vollwertigen Ernährung - Was tun?

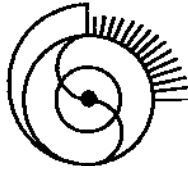
### 4. Arbeits- und Führungssituationen

Wie oben beschrieben ist es auffällig, dass viele Menschen, nicht gut "**Nein-Sagen**" können. Unbefriedigende Aufgaben- und Auftragsverteilungen, fehlende oder beliebige Prioritätensetzungen, unklare Ziel- und Terminvorgaben lösen dementsprechend Anpassungsverhalten oder inneren Widerstand aus, was sich negativ auf die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit auswirkt.

Insgesamt fehlt es noch an **Rückmeldungen (Feedback) an Führungskräfte**, wie sich ihr Arbeits- und Führungsstil auf die Mitarbeiter/innen auswirkt. Gespräche darüber, z.B. anhand eines Führungsprofils können zu einem produktiveren, erfreulichen Miteinander führen, was sich gesundheitsfördernd auswirkt. (s. auch Anlässe im Arbeitsalltag)

#### Arbeitsunterlagen

- Selbstbewusstes, begründetes und konstruktives Ja- und Nein-Sagen
- Beispiel für ein Führungsprofil zum Führungsfeedback (Selbst- und Fremdeinschätzung)



## Anlässe im Arbeitsalltag

für gesundheitsschädliches oder -förderliches Arbeits- und Führungsverhalten  
- Erfahrungen von Seminarteilnehmer/innen -

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prioritäten setzen und vorgeben - besser: <b>Prioritäten vereinbaren, sich verständigen</b></li> <li>* Ziel vorgebe - besser: <b>vereinbaren Zielkonflikte klären</b></li> <li>* Aufträge erteilen ohne Rücksicht auf die gegebene Arbeitsbelastung - enge Termine vorgeben <b>besser: realistische Termine gemeinsam suchen</b></li> <li>* Pausen und Pausengestaltung - übergehen, am PC nebenbei essen/anstrengende Arbeitessen - besser: <b>gemeinsame Kaffeepause für Austausch nutzen; sich Zeit zum Essen nehmen</b></li> <li>* Irgendetwas essen - besser: <b>sich vollwertig versorgen</b></li> <li>* Aufgabenverteilung unklar und schleifen lassen - besser: <b>klar regeln und Erwartungen klären</b></li> <li>* Aufgaben abschieben - besser: <b>Delegieren d.h. Aufgaben übertragen zur selbständigen Bearbeitung vertrauensvoll regeln (Spielräume lassen)</b></li> <li>* Vertretung unklar lassen - besser: <b>realistisch und verlässlich regeln</b></li> <li>* Aufgabenverteilung und Abläufe willkürlich ändern - besser: <b>klar organisieren, regeln besprechen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entspannungsübungen am Arbeitsplatz ächten - besser: <b>Ausgleich fördern (Entspannung/Bewegung) selber Beispiel geben</b></li> <li>* Nein-Sagen abstrafen - besser: <b>selbstbewußtes, begründetes "Ja- und Nein-Sagen", Grenzen akzeptieren</b></li> <li>* Konflikte leugnen, vermeiden, ignorieren - besser: <b>offen ansprechen und lösen</b></li> <li>* Lob für sich behalten ("nicht geschimpft ist gelobt genug") aber persönliche Kritik anbringen - besser: <b>Lob, Anerkennung und Kritik angemessen äußern</b></li> <li>* Arbeitszeit/Überstunden für selbstverständlich halten - besser: <b>bewußt entscheiden und regeln (begrenzen)</b></li> <li>* Stundenlange PC-/Bildschirmarbeit besser: <b>kleine Pausen einlegen; sich Augenübungen gönnen</b></li> </ul> <p>Spezielle Anlässe ( ca. jährlich)</p> <p><b>Vorgesetzten-Mitarbeiter/innengespräch</b> für die gemeinsame Bilanzierung der Zusammenarbeit nutzen</p> <p>sowie für <b>Führungsfeedback</b></p> <p><b>Zielvereinbarungen</b> (arbeits- und ergebnisorientiert)</p>
--	--

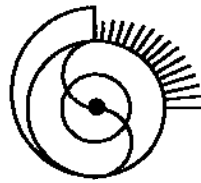
### Ein gutes Betriebsklima ist ein gesundes Betriebsklima

Kennzeichen einer guten Führung und eines guten Betriebsklimas:

**"Die Mitarbeiter/innen gehen gern, d.h. mit Freude zur Arbeit und auch wieder gern nach Hause"**

Hier stimmt die Motivation und die Balance.

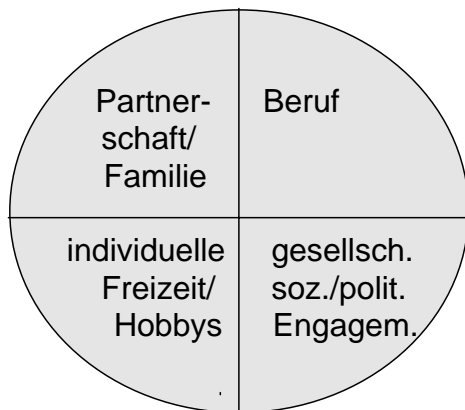
Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe



## Leben und arbeiten in Balance - im Alltag für sich sorgen

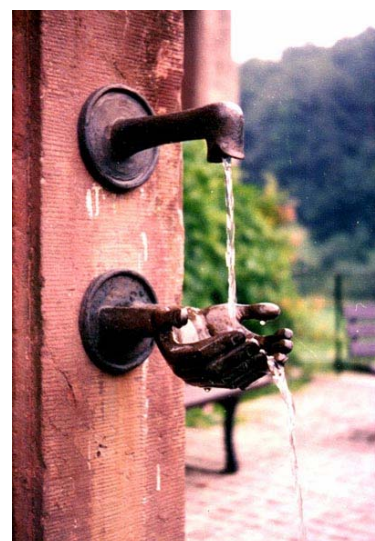
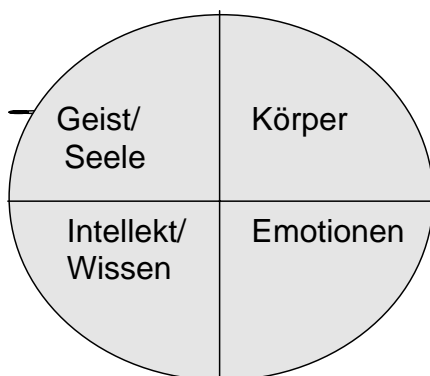
### - *Persönliches Energiemanagement* -

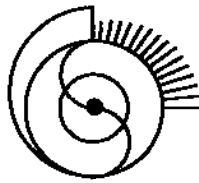
**Balance der Lebensbereiche** (Zeit, Freiräume, Zwänge, Defizite, Grenzen, Bedürfnisse?)



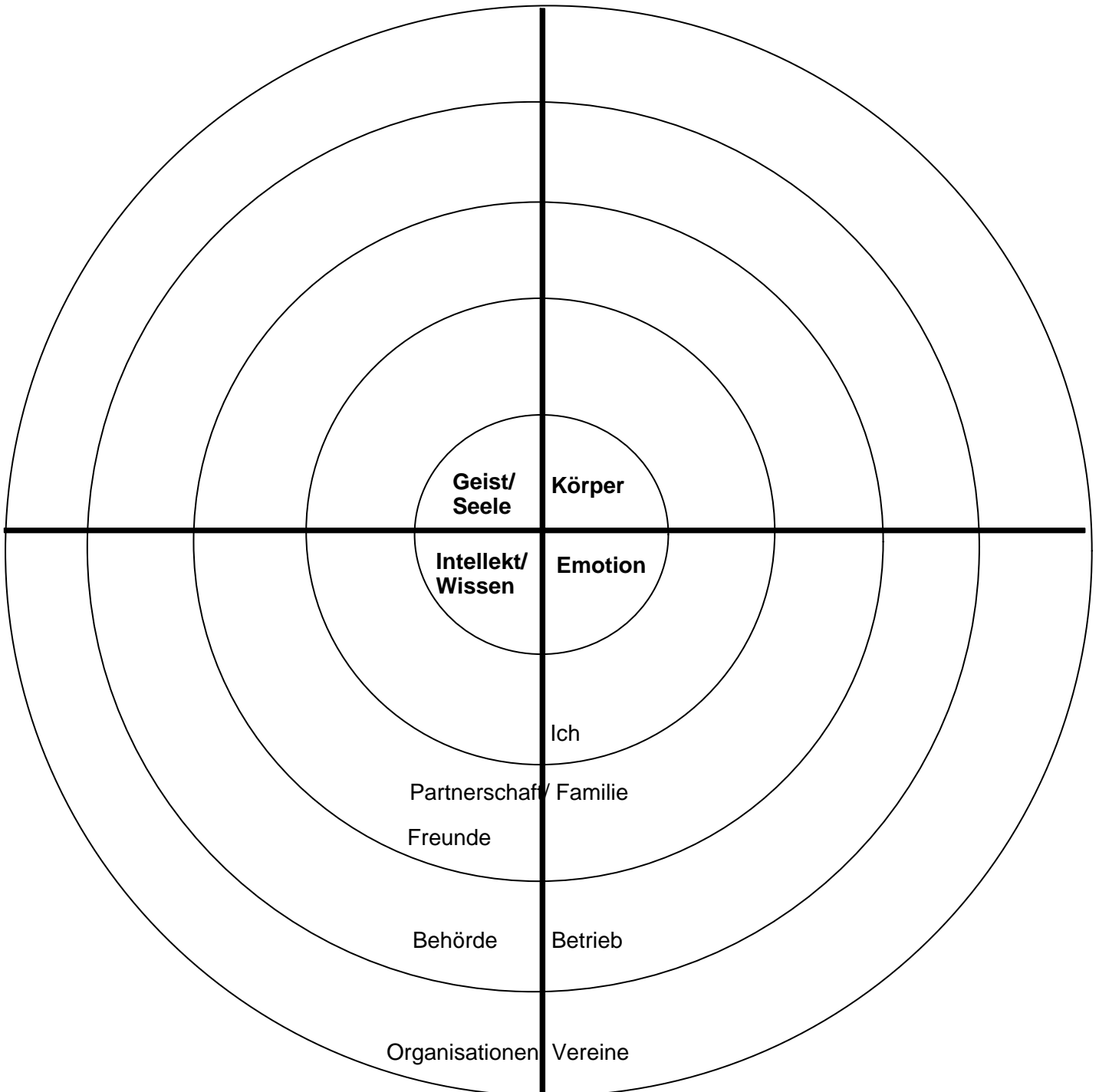
Ich mit anderen in Balance

**Unsere Kraftquellen** (Ausgewogenheit, Mangel, Bedürfnisse, "Tankstellen"?)

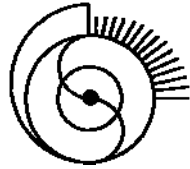




**Energiebilanz** Wer/Was gibt mir Energie? Was tue ich heute in den einzelnen Sektoren?  
Wo? Mit wem?



In welchem Sektor sollte und kann ich für Ausgleich, für Balance sorgen?  
Wer sind meine Unterstützungspersonen? Was sind meine Unterstützungssysteme?



## Ganzheitliche Aspekte bei der Förderung von Qualität ... und Gesundheit

### Sinn

Ist der Sinn verständlich?  
Warum was, für wen, wie  
wann getan werden soll?

### Bedürfnisse

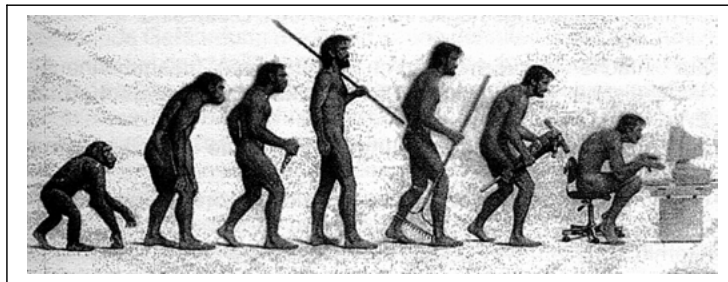
(Mitarbeiter/innen)

Wer braucht  
was,...

+

### Gefühle

...um sich  
wohlzufühlen  
und  
leistungsfähig  
zu sein?



Was ist schiefgelaufen?

### Nutzen

Wer hat welchen

Nutzen von

- der Dienstleistung
- dem Produkt
- der Zusammenarbeit?

### Motivation

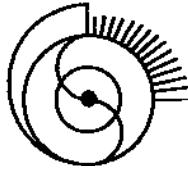
Was bewegt die Beteiligten?

Was könnte sie reizen, sich für noch  
bessere Qualität zu engagieren?

**Empfehlungen** bei Entwicklungs-, Veränderungs-, Verbesserungsmaßnahmen:

- Betroffene zu Beteiligten machen
- Spannungen wie Streß- und Konfliktsituation, Widerstände nicht übergehen, sondern klären; Gefühle respektieren, z.B. Angst
- "reizvolle" Ziele, also Ziele mit Anziehungskraft klar beschreiben

**Das setzt Energie frei, stärkt die Motivation und fördert die Gesundheit**



## Wir brauchen eine Unternehmenskultur...

