



AOK

Gesund führen

Mit Wertschätzung, Unterstützung und Kooperation zu Produktivität und Wohlbefinden

AOK. Die Gesundheitskasse.

Weitere Informationen finden Sie unter aok.de/fk/bgf.

„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“

Johann Wolfgang von Goethe

Ass im Ärmel: gesunde Führung

Gute Führung ist und bleibt eine zentrale Stellschraube für Produktivität, Gesundheit und Wohlbefinden im Unternehmen. Führungskräfte gestalten den Rahmen, in dem ihr Team gesund und motiviert arbeiten kann. Sie geben Orientierung und Unterstützung.

Vorbei sind die Zeiten, in denen Kontrolle oberste Maxime war. Viele arbeiten eigenverantwortlich an ihren Aufgaben, da liegt die Rolle von Führungskräften vorrangig in der Befähigung der Einzelnen. Wertschätzung, Kooperation und Partizipation sind die Wunderwaffen gesunder Führung und Leitlinien erfolgreicher Unter-

nehmen. Führungskräfte sind ihrem Team auch Vorbild. Wie geht man als Chefin oder Chef selbst mit Stress und hohen Anforderungen um? Wie kommuniziert man miteinander über die Arbeit? Wie gelingt gute Führung auch aus dem Homeoffice? Wie schafft man es, Kraft zu tanken, gesund zu bleiben? Diese Broschüre zeigt anhand geeigneter Praxisbeispiele aus Betrieben, wie gesunde Führung auch aus der Distanz gelingen kann, und gibt hilfreiche Empfehlungen für das eigene Unternehmen.

Viel Spaß und Inspiration bei der Lektüre wünscht Ihnen Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.

Gesund führen: 10 Botschaften

Kümmern, unterstützen, beteiligen: Es ist nie zu spät, ein gesundheitsorientiertes Führungsverhalten im Betrieb zu verankern. Hier 10 hilfreiche Maßnahmen als Übersicht für den Schreibtisch oder die Pinnwand:

1 Gesund führen heißt Vorbild sein – wer sich selbst gesund hält, kann andere gesund führen.

2 Gesund führen heißt sich kümmern – motivierte Beschäftigte und ein gutes Arbeitsklima sind Resultate gesunder Führung.

3 Gesund führen heißt Sinn stiften – die Vermittlung von Zielen und Erwartungen gibt den Mitarbeitenden Orientierung.

4 Gesund führen heißt aktiv zuhören – ein gemeinsames Verständnis erleichtert die Arbeit und schafft Vertrauen.

5 Gesund führen heißt Feedback geben – regelmäßiges, konkretes Feedback gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und Wertschätzung.

6 Gesund führen heißt aktiv unterstützen – tatkräftige und emotionale Unterstützung fördern das Miteinander im Team und sichern ein gutes Ergebnis.

7 Gesund führen heißt die Perspektive wechseln – sich in die Lage der Beschäftigten zu versetzen hilft, diese besser zu verstehen und gezielter zu unterstützen.

8 Gesund führen heißt Mitarbeitende beteiligen – die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten an ihrem Arbeitsplatz; diese Expertise erleichtert auch die Führungsaufgabe.

9 Gesund führen heißt Ressourcen fördern – die Stärkung der Ressourcen in der Belegschaft hilft, die Arbeitssituation gemeinsam positiv zu gestalten.

10 Gesund führen heißt gute Ideen fördern – die Umsetzung guter Ideen für gesundes Arbeiten steigert die Motivation und die Zufriedenheit der Beschäftigten.



Weitere Angebote Ihrer AOK

Ihre AOK hält weitere Angebote für Sie bereit:

- Wir beraten und begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie bedarfsgerecht und mit speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z.B. den interaktiven Online-Programmen zu aktuellen Themen.

Ausführliche Informationen finden Sie unter aok.de/fk/bgf oder bei Ihrer AOK vor Ort.

Impressum

Art.-Nr.
9361624

Stand
Oktober 2023

Herausgeber
AOK. Die Gesundheitskasse.

Konzeption, Redaktion, Gestaltung
AOK-Verlag GmbH
Lilienthalstraße 1–3
53424 Remagen
aok-verlag.de

Fotos
Getty Images, iStock

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck sowie Verbreitung jeglicher Art, auch auszugsweise, nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung.

Inhalt

**Gute Führung,
gesunde Führung** 6

**Von der Theorie
zur Praxis** 12

**Wie setzen Unternehmen
gesunde Führung um?** 24

**Gesunde Führung in Ihrem
Unternehmen** 33





„In der Mitte der Schwierigkeiten liegen die Möglichkeiten.“

Albert Einstein

Gute Führung, gesunde Führung

Heutzutage erlauben neue Technologien schnellere Kommunikation und flexibleres, weltweit vernetztes Arbeiten. Wie wirkt sich der Wandel der Arbeitswelt auf die Gesundheit von Beschäftigten aus? Wie bleiben sie gesund? Und welche Rolle spielen dabei Führungskräfte?

Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel: Begriffe, die uns in der Arbeitswelt 4.0 tagtäglich begegnen. Neue Medien bestimmen diese nicht nur, sondern berichten auch darüber. Schlagzeilen verkünden, dass Arbeitnehmende sich mehr und mehr gehetzt fühlen und dass seelische Erkrankungen mittlerweile immer häufiger die Ursache für Fehltage und Frühberentungen darstellen. Der Grund dafür liegt diversen Studien zufolge in den zunehmend stressigen Arbeitsbedingungen. Unter Zeitdruck zu arbeiten und mehrere Aufgaben gleichzeitig, mit Unterbrechungen, zu erledigen, ist in deutschen Büros und Werkstätten eher die Regel als die Ausnahme. Der Zusammenhang

liegt nahe: Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht vieles. Sie definiert aber auch eine Welt, die sich ständig immer schneller verändert und neue Anforderungen mit sich bringt. Arbeit verdichtet sich und nimmt an Menge und Intensität zu. Aufgaben werden komplexer und sind demzufolge schwerer zu erfassen. Ob ein Trend von heute auch morgen noch aktuell ist, lässt sich kaum berechnen. Und weil der Wandel immer schneller stattfindet, wird es immer schwieriger, Prognosen zu treffen. Nicht einmal der Feierabend ist gewiss, denn auch die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmt zusehends. All das kann schnell in einem Gefühl der Überforderung münden.



Mit dem Wandel der Arbeit wandelt sich auch die Einstellung der Arbeitnehmenden zu ihrem Job. Die Wünsche sind sehr individuell. Viele streben danach, die eigenen Lebenswelten und Lebensphasen mit dem Beruf und der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Nicht nur jüngere Beschäftigte, wie die Generationen Y und Z, wünschen sich, in einem wertschätzenden Arbeitsumfeld sinnvollen Tätigkeiten nachzugehen, flexibel zu sein, mitgestalten zu können und sich selbst zu verwirklichen.

Diese Entwicklung stellt Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Zum einen müssen sie selbst dem stetigen Wandel standhalten. Zum anderen sind die Erwartungen an Vorgesetzte hinsichtlich ihrer

Führungsqualitäten so hoch wie nie. Es geht nicht nur darum, Arbeit zu planen und Ergebnisse zu kontrollieren. Neben den klassischen Führungsaufgaben wird es immer wichtiger, sich mit den Mitarbeitenden zu beschäftigen, sie zu motivieren und ihrer Arbeit einen Sinn zu geben. Denn die Beschäftigten sind es, die mit ihrer Arbeit dafür sorgen, dass ein Unternehmen am Markt bestehen kann.

Um der Dynamik der Veränderung standzuhalten, kommen Führungskräfte und Belegschaften nicht umhin, sich anzupassen: Wo Arbeit sich stetig wandelt, sind Offenheit und Flexibilität gefragt. Wo Komplexität und Mehrdeutigkeit Aufgaben erschweren, bedarf es einer transparenten Kommunikation. Wo Teams immer diverser

werden, können Vernetzung und Erfahrungsaustausch dabei helfen, einen vertrauensvollen und kooperativen Umgang miteinander zu finden. Wo Wege nicht vorhersehbar sind, hilft es, Zwischenziele abzustecken und eine Vision aufzuzeigen.

Wodurch zeichnet sich also gute Führung aus?

Gute Führung ist im besten Fall ergebnisorientiert (transaktional) und inspirierend (transformational): Die Führungskraft kommuniziert klar und offen mit ihrem Team, gibt regelmäßig ein differenziertes Feedback zu dessen Arbeit und bietet individuelle Unterstützung an. Kooperation und gegenseitiges Vertrauen sind das A und O. Führungskräfte agieren als Vorbild für engagiertes Arbeiten, sie geben Orientierung und die Möglichkeit zur Mitbestimmung. Die Stärke einer Führungskraft liegt in ihrer Flexibilität: Unterschiedliche Personen und Situationen erfordern unterschiedliche Konzepte und Handlungen. Darüber hinaus verstehen es gute Führungskräfte, auf die Schnelligkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu reagieren und ebenso schnell und nachhaltig zu agieren.

Führung als Schlüssel zu Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Gute Führung bildet die Basis, um die Belegschaft gesund zu erhalten – und damit für die Anforderungen der Arbeitswelt zu wappnen. Das bestätigen die Befragungsergebnisse von 30.000 Beschäftigten aus 121 Unternehmen, die das Wissenschaftliche Institut der Ortskrankenkassen (WIdO) unter diesem Fokus ausgewertet hat. Erleben Mitarbeitende eine unterstützende Führung, so klagen weniger über häufige arbeitsplatzbedingte Gesundheitsbeschwerden. Sie geben darüber hinaus an, dass ihnen ihre Arbeit gut oder sogar sehr gut gefällt (WIdO 2016).

Gesundheit in Theorie und Praxis

Hinter dem Begriff „Gesundheit“ verbirgt sich laut Definition der Weltgesundheitsorganisation ein „Zustand völligen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“. Gesundheit bezieht sich also auf Körper und Geist und auch darauf, sozial eingebunden zu sein. Einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur persönlichen Gesundheit leisten die Arbeitsumgebung und

das Verhalten der Führungskraft. Aus der Praxis ist jedoch bekannt, dass Vorgesetzte dazu neigen, ihren Anteil an der Gesundheit der Beschäftigten zu unterschätzen. Viele meinen, dass vor allem körperliche Überbeanspruchung, die eigene Risikobereitschaft oder private Probleme die Hauptursache für Krankmeldungen seien. Oft ist Führungskräften demnach gar nicht bewusst, wie viel sie selbst tun können, um für das Wohlergehen der Belegschaft und für das eigene zu sorgen.

Was ist das Extra, das gute Führung gesund macht?

Gesunde Führung beginnt da, wo die Vorbildrolle nicht mehr nur für die Arbeitsleistung gilt. Führungskräften, die gesund führen, sind

die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Motivation wichtig – für die Beschäftigten und auch für die eigene Person. Gesundheitsorientierte Führungskräfte achten auf sich und ihr Team und merken, wenn eine Pause oder Unterstützung nötig ist. Sie sind auf der Arbeitsebene engagiert, aber auch ihr Verhalten in puncto Gesundheit ist vorbildlich. Denn: Wer sich selbst gesund verhält, der bzw. die regt andere an, dies ebenfalls zu tun.

Gesundheitsbewusste Führungskräfte sorgen also für sich, sie sorgen für ihr Team und sind Vorbild für eine gesunde Lebensweise. Der Gewinn: zufriedene Beschäftigte, die weniger gesundheitliche Beschwerden äußern, sich wohler fühlen und ihrem Arbeitsplatz treu bleiben.



Im Vergleich zu Betrieben, in denen gute Führung nicht auf der Tagesordnung steht, verbessert ein ergebnisorientiertes, inspirierendes Führungsverhalten die psychische Gesundheit des Personals um bis zu 57%. Weitere 14% Verbesserung bewirkt gesunde Führung.

Quelle: TOP JOB-Trendstudie 2013: Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln.

Produktives Unternehmen

- größeres Wohlbefinden
- weniger gesundheitliche Beschwerden
- weniger Krankheitstage
- weniger Fluktuation

Gesundheitsbewusste Führungskraft sorgt für

- gesunde Arbeits- und Rahmenbedingungen
- gesundes Miteinander

Gesundheitsbewusste Belegschaft achtet auf

- eigene Balance und Gesundheit

Gesundheitsbewusste Führungskraft achtet auf

- eigene Balance und Gesundheit
- Gesundheit des Teams
- eigene Vorbildwirkung

Haus gesundheitsförderlicher Führung. Quelle: nach Franke 2012

Von der Theorie zur Praxis

Wie kann gesunde Führung im Unternehmen gelebt werden? Gesunde Führung bedeutet, sowohl das Wohlbefinden der Beschäftigten als auch das eigene im Blick zu behalten – zugunsten eines motivierten Teams und eines guten Arbeitsklimas. Doch wie setzen Vorgesetzte die Theorie in die Praxis um?

Betriebliche Strukturen als Rahmen für gesunde Führung

Führung ist eine Organisationsentwicklungsaufgabe, die von oben nach unten auf allen Führungsebenen gelebt werden muss. Um eine gute, gesunde Führung systematisch im Unternehmen zu implementieren, ist der Aufbau betrieblicher Strukturen vonnöten. Im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) werden nach Analyse der Ausgangssituation Maßnahmen gemeinsam geplant, schrittweise umgesetzt und evaluiert. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Gesundheit im Unternehmen zu fördern. Ressourcen

sollen auf- und Belastungen abgebaut werden. Die BGF kann auf Ebene des Unternehmens (Verhältnisprävention, z.B. die Gestaltung gesundheitsorientierter Kommunikation) oder auf Ebene der Belegschaft (Verhaltensprävention, z.B. Seminare zum Stressmanagement) stattfinden.

Mit diesen Handlungsfeldern ist die BGF neben dem Arbeitsschutz und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement ein wichtiger Baustein im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).

Führungskräften kommt im Rahmen der BGF und des BGM eine Schlüsselrolle zu. Um gesunde Führung zu gestalten, können

Unternehmen und Führungskräfte auf 6 Ebenen aktiv werden. Diese bilden die Grundpfeiler gesundheitsorientierter Führung.

Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung spielt im Arbeitsleben eine große Rolle. Sie ist eine Ressource, die allen im Team hilft, mit den Anforderungen im Arbeitsalltag besser umzugehen. Von der Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen unterstützt zu werden, ist eine Form der Stressbewältigung: Wer Unterstützung erfährt, erlebt Anforderungen als weniger belastend. Unterstützung findet auf verschiedenen Ebenen statt.

Beschäftigte tatkräftig zu unterstützen heißt, ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, praktische Hilfe zu leisten und Feedback zu geben. Sie emotional zu unterstützen bedeutet, ein „offenes Ohr“ zu haben, interessiert zu sein und Wertschätzung zu zeigen. Unterstützung kann aber auch „Sinn stiften“ bedeuten. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vermitteln, warum sie tun, was sie tun, und welche Ziele sie gemeinsam verfolgen, geben sie Orientierung und der Arbeit einen Sinn. Indem Vorgesetzte ab und an den Blickwinkel wechseln und sich in die Rolle der Teammitglieder hineinversetzen, können Probleme besser verstanden und Unterstützung gezielter geleistet werden.

Gegenseitige Unterstützung fördern

Auch die Unterstützung, die Kolleginnen und Kollegen untereinander erfahren, ist Gold wert. Sich im Team zur Seite zu stehen, wertschätzend und auf Augenhöhe zu kommunizieren, fördert das Vertrauen und den Zusammenhalt und damit die Zufriedenheit. Eine Kultur, die gegenseitige Unterstützung zulässt und aktiv befürwortet, sollte in jedem Betrieb auf der Tagesordnung stehen.



Präsenz zeigen und aktiv zuhören

Offenheit für Gespräche und ehrliches Interesse an allen im Team sind wichtig für gesundes Führen. Gespräche an der Werkbank oder auf dem Flur fördern den direkten Draht und helfen, Probleme frühzeitig aufzudecken. Durch intensivere Gespräche können gemeinsam Lösungen für berufliche, manchmal auch private Belange der Beschäftigten gefunden werden. Die Technik des aktiven Zuhörens hilft, persönliche Anliegen im Gespräch besser zu verstehen, Nähe zu schaffen und die Arbeit zu erleichtern. Aktives Zuhören bedeutet zu hören, was die andere Person sagt, und sie durch das eigene Verhalten zum Weitersprechen zu ermuntern.

Ganz bei der Sache

3 Tipps zum aktiven Zuhören:

- offen an das Gespräch herangehen
- aufmerksam gegenüber dem Gesprächspartner bzw. der Gesprächspartnerin sein
- nachfragen, wiederholen und zusammenfassen, um das Verständnis zu sichern



Gesund führen auf Distanz?

Neuere Informations- und Kommunikationstechnologien wie Skype und Co. ermöglichen, dass Belegschaften überall auf der Welt arbeiten können. Die kontrollierende, anweisende Führung tritt in den Hintergrund, stattdessen greift ein Führungsverhalten, das fördert und motiviert. Die Rolle der Führungskraft besteht darin, zur Selbstführung zu befähigen: Die so genannte Super-Leadership-Theorie legt nahe, dass eine Führungskraft als „Super Leader“ einzelne Teammitglieder als „Self Leader“ dazu bringen soll, sich selbst zu motivieren sowie selbstständig und zielorientiert zu arbeiten. Damit ein Modell wie dieses funktioniert und auch auf die Distanz der Blick für das Befinden der Einzelnen nicht verloren geht, sind Vertrauen und Kommunikation das A und O. In der Forschung und Entwicklung, im Marketing oder in anderen Bereichen, in denen Arbeit eigenständig, kreativ und weniger standardisiert abläuft, wird die Theorie bereits umgesetzt.

Auch im Homeoffice gut mit den Mitarbeitenden vernetzt

Führen auf Distanz hat vor allem durch die Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen, da das Arbeiten in den eigenen 4 Wänden einen plötzlichen Schub erfahren hat. Der Anteil der Menschen, die dieses flexible Arbeitsmodell

nutzen, wurde durch die Pandemie rasant erhöht. Für die meisten Beschäftigten stellt das Arbeiten im Homeoffice eine besondere Situation dar und alle, unabhängig von ihrer Funktion im Unternehmen, müssen lernen, mit diesen neuen Anforderungen zurechtzukommen. Dabei können neue Chancen entstehen und Ressourcen genutzt werden.

Viele Arbeitgeber haben bereits die technischen Voraussetzungen geschaffen, um mobiles Arbeiten und digitale Zusammenarbeit flexibel möglich zu machen. Diese Entwicklung wird sich künftig in der Arbeitswelt etablieren.



WAS IST WAS?

Telearbeit

Als Telearbeit werden verschiedene Arbeitsformen bezeichnet, bei denen die Mitarbeitenden über Informations- und Kommunikationseinrichtungen mit der Betriebsstätte des Arbeitgebers verbunden sind. Dabei wird unterschieden zwischen alternierender Telearbeit (Telearbeit, die zum Teil am fest installierten Arbeitsplatz in der Betriebsstätte und zum Teil zu Hause durchgeführt wird) und Teleheimarbeit (Telearbeit, welche permanent zu Hause stattfindet, ohne einen festen Arbeitsplatz in der Betriebsstätte). Telearbeit ist gesetzlich definiert und beschrieben (§ 2 Abs. 7 ArbStättV).

Mobiles Arbeiten

Mobiles Arbeiten ist gesetzlich noch nicht definiert, weshalb Unternehmen meist individuelle Betriebsvereinbarungen zur mobilen Arbeit abschließen. Mobile Arbeit ist dadurch charakterisiert, dass sie „weder an das Büro noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist“ (Deutscher Bundestag 2017). Häufig wird hier „unterwegs“, z.B. zwischen Terminen auf Geschäfts- und Dienstreisen mit Smartphone und Laptop gearbeitet oder auch zu Hause weitergearbeitet. Es gibt meist einen Büroarbeitsplatz im Unternehmen.

Homeoffice

Der Begriff „Homeoffice“ hat sich im allgemeinen Sprachgebrauch durchgesetzt und wird häufig als Synonym für Telearbeit und mobile Arbeit verwendet. Er ist gesetzlich nicht definiert und dementsprechend gibt es dazu (noch) keine Arbeitsschutzvorschriften. Wird der Begriff „Homeoffice“ synonym für Telearbeit benutzt, gelten die gesetzlichen Vorgaben wie oben beschrieben. Grundsätzlich sind die gleichen ergonomischen Standards wie am Büroarbeitsplatz zu empfehlen.

5 Kernelemente beeinflussen die gesunde Arbeit im Homeoffice

Aktuelle Forschungsergebnisse des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2020) belegen, dass die Arbeit im Homeoffice einen großen Einfluss auf unsere Gesundheit hat – vor allem auf unsere seelische Gesundheit. Wie beim Arbeiten im Unternehmen vor Ort sind auch zu Hause bestimmte Fähigkeiten und Ressourcen für ein strukturiertes, gesundes Arbeiten notwendig.

Aus aktuellen Forschungsergebnissen lassen sich 5 Kernelemente ableiten, die gesunde Arbeit im Homeoffice gewährleisten:

Fähigkeit zur Selbstorganisation

Das Arbeiten im Homeoffice bringt eine hohe Autonomie mit sich.

Das bedeutet: Die Arbeitsabläufe können frei gestaltet werden.

Je nach Persönlichkeitstyp kann sich diese Erfahrung positiv oder negativ auf das Stresserleben auswirken: Einige Mitarbeitende blühen auf, wenn sie mehr Eigenverantwortung erleben, andere tun sich schwer damit, nun mehr auf sich allein gestellt zu sein. Mit der nötigen Selbstorganisation gelingt

es, den Arbeitstag im Homeoffice gut zu beginnen, zu strukturieren und zu beenden.

Arbeit und Privatleben in Balance bringen

Die Arbeit im Homeoffice findet im eigenen Zuhause statt, also im ganz persönlichen, privaten Umfeld. Einige leben nicht allein, haben vielleicht Kinder, die zu Hause betreut werden, oder sie teilen sich die Wohnung mit einem bzw. einer anderen Homeoffice-Beschäftigten. Oder es gibt zu viele Ablenkungen in den eigenen 4 Wänden, die von der Arbeit abhalten können. Im Sinne einer guten Work-Life-Balance ist es wichtig, Strategien zu kennen, die einem dabei helfen können, die verschiedenen Lebenswelten in Einklang zu bringen und die Chancen, die sich daraus ergeben, zu nutzen.

Eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen

Wo wurde das Homeoffice eingerichtet? Manchmal ist es der Küchentisch oder eine Ecke im Schlafzimmer. Egal wo man sitzt: Ein gut eingerichteter Arbeitsplatz ermöglicht gesundes, konzentriertes und kreatives Arbeiten – dazu gehören ergonomische Arbeitsmittel genauso wie gesunde

Verhaltensweisen, etwa regelmäßige Pausen und Bewegung.

Digitale Zusammenarbeit in Teams

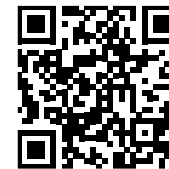
Wie häufig sieht man die Kolleginnen und Kollegen? Wie oft findet ein Austausch statt – über die Arbeit und Privates? Das Ausbleiben von regelmäßiger und gemeinsamer Präsenz verändert die Zusammenarbeit in Teams. Regelmäßige Kaffeepausen, gemeinsame Mittagspausen und Teammeetings in Präsenz werden seltener. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit spielen Kommunikation und Vertrauen eine große Rolle.

Führung auf Distanz

Im Online-Programm „Gesund führen“ besteht die Möglichkeit, die 6 Eckpfeiler gesunder Führung eingehender kennen zu lernen. Die Führungskraft ist im Homeoffice in einer Doppelrolle, da auch sie ihren Job in ihrem privaten Umfeld erledigt und gleichzeitig mit den flexiblen Arbeitsmodellen des Teams zusätzlich vor neue Herausforderungen gestellt wird. So liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, die räumliche Distanz zu überbrücken und Nähe herzustellen. Vertrauen, Unterstützung und Kommunikation sind für eine gute Führung auf Distanz unerlässlich.

Gesunde Arbeit im Homeoffice ist möglich

Trotz der räumlichen Distanz können Nähe und Teamgefühl weitere Kraftquellen der täglichen Zusammenarbeit sein. Sie wollen erfahren, wie das möglich ist?



Mit unserem Programm „Gesund im Homeoffice“ erhalten Sie ein fundiertes und wirksames Training. Registrieren Sie sich jetzt und starten Sie mit den Modulen! aok-homeoffice.de



Feedback

Feedback steht für wertschätzende und authentische Rückmeldungen zur Arbeit, die geleistet wurde. Das bedeutet, gute Leistungen konkret zu würdigen,

konstruktive Kritik zu üben und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. So fühlen Mitarbeitende sich sicherer und sind in der Lage, Aufgaben eigenständig und

zuverlässig zu erledigen. Regelmäßiges Feedback fördert ein gutes Arbeitsklima, die Motivation sowie das Engagement und sorgt für eine zufriedener, gesündere und produktivere Belegschaft.

besseren Bedingungen. Die Verbesserungsideen der Belegschaft umzusetzen, erhöht die Motivation und Zufriedenheit im Team und die Akzeptanz für Veränderungen im Betrieb.

Wertschätzung als Basis



Damit Beschäftigte positive Rückmeldungen oder Kritik gut annehmen und sich unterstützt fühlen können, ist eine wertschätzende Atmosphäre

Voraussetzung. Das WIdO fand im Rahmen des Fehlzeitenreports 2018 nach einer Befragung von 2.030 Beschäftigten im Alter von 16 bis 65 Jahren heraus, dass Kooperation und Wertschätzung bei der arbeitenden Bevölkerung an erster Stelle stehen: Fast alle Befragten möchten sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Wertschätzung beginnt bei einem freundlichen und respektvollen Umgang miteinander: Wertschätzende Führungskräfte begegnen allen im Team auf Augenhöhe und zeigen Bereitschaft, offene Gespräche zu führen und auch selbst konstruktive Kritik anzunehmen.

Arbeitsgestaltung und Beteiligung

Führungskräfte gestalten die Arbeitsbedingungen: Sie verteilen Aufgaben, erstellen Einsatzpläne und achten auf die Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften. Sie behalten die Arbeitsbedingungen aller im Blick. Störungen im Arbeitsablauf, wiederkehrende Hindernisse und schlechte Abstimmungen zwischen den Kolleginnen und Kollegen fallen den Beschäftigten jedoch zuerst auf. Sie sind die Expertinnen und Experten an ihrem Arbeitsplatz. Sie an der Gestaltung ihrer Arbeit zu beteiligen, ist der einfachste Weg zu

Gesunde Ideen fördern

In einem Gesundheitszirkel gehen Beschäftigte in einer moderierten Diskussion gemeinsam Belastungen und verschütteten Kompetenzen auf den Grund und bauen verlorene Ressourcen wieder auf. Darüber hinaus werden gezielt gesundheitsfördernde Maßnahmen und Ansatzpunkte zum Abbau von Belastungen entwickelt. Im Zentrum der Diskussion: die Erfahrungen und Ideen der Mitarbeitenden. In Begleitung einer neutralen Moderatorin bzw. eines Moderators wird je nach Problemfeld hierarchieübergreifend oder hierarchieintern diskutiert.



Stress- und Ressourcenmanagement der Führungskraft

Die fordernde Arbeitswelt macht auch vor Führungskräften nicht Halt. Um für Belastungen gewappnet zu sein, brauchen sie ebenfalls starke Ressourcen. Denn nur so können Führungskräfte ihre eigene Arbeitskraft erhalten und Vorbild für ihr Team sein. Zu wissen, wie man selbst besser mit Stress umgehen kann, sensibilisiert auch für die Stresssituationen der Beschäftigten und hilft bei der Bewältigung. Nur wer sich selbst gesund hält, kann andere gesund führen.

Nächster Termin: Pause

Oft springen Führungskräfte von einer dringenden Aufgabe zur nächsten. Regelmäßige Pausen helfen, einem solchen Takt standzuhalten.

4 Tipps für gekonntes Pausieren:

- Pause als Termin im Kalender markieren für Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit
- Erlaubt ist alles, was Freude macht, am besten in Bewegung.
- mindestens eine längere Pause pro Tag einplanen, damit genug Zeit zum Essen bleibt
- 1- bis 2-minütige Mikropausen und Bewegung zwischendurch bringen neue Vitalität.

Work-Life-Balance der Führungskraft

Die Aufgabe beenden oder den privaten Termin pünktlich wahrnehmen: Wie Arbeitnehmende und insbesondere Führungskräfte Schwerpunkte in ihrem Leben setzen, ist natürlich eine persönliche Angelegenheit – so lange, bis ein Lebensbereich einen anderen überschattet. Wenn neben der Arbeit auch noch genug Zeit für Hobbys, Familie, Freundinnen und Freunde bleibt, können Belastungen besser ausgeglichen werden. In jedem dieser Lebensbereiche

verstecken sich Kraftquellen. Bei der Arbeit kann es die Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen sein, die Freude an der Tätigkeit oder ein angemessenes Gehalt. Auch ein Abend mit guten Freundinnen und Freunden hilft, einen harten Arbeitstag zu einem erholsamen Abschluss zu bringen. Gerade das „Abschaltkönnen“ kommt dem Wohlbefinden zugute. Mit starken Ressourcen fällt es Führungskräften und Beschäftigten leichter, die Arbeitssituation auszubalancieren. Die Balance der Führungskraft bildet die Grundlage dafür, gesund führen zu können.

Feierabend bedeutet Feierabend

Um im Job voll leistungsfähig zu sein, ist Erholung unerlässlich. 5 Hinweise für richtiges Abschalten, damit die wohlverdiente Freizeit auch erholsam ist:

- vor Arbeitsschluss den Feierabend mit einem Ritual bewusst einläuten, z.B. Arbeitsplatz aufräumen, Tasse wegbringen oder To-do-Liste schreiben
- nach Feierabend keine dienstlichen Anrufe annehmen oder E-Mails checken
- für Notfälle Bereitschaftsdienste und Rufbereitschaften vereinbaren
- vor dem Urlaub eine Vertretung benennen und Aufgaben delegieren
- im Urlaub nicht erreichbar sein



5 Praxis-
beispiele
aus Unter-
nehmen

Wie setzen Unternehmen gesunde Führung um?

Um gesunde Führung im Unternehmen zu etablieren, braucht man manchmal die Unterstützung von erfahrenen Partnern. In den vergangenen Jahren haben vielerlei

Betriebe die Expertise der AOK in Anspruch genommen und erfolgreich Projekte umgesetzt. Finden Sie hier Inspirationen rund um gesunde Führung in der Praxis.

Werte leben Gesundheit fördern

BGM wird bei GRONBACH als Teil der Unternehmenskultur und als Führungsaufgabe verstanden. Führungskräfte leben Unternehmenswerte vor – und machen die Belegschaft so fit für den demografischen Wandel.

Die Wilhelm GRONBACH GmbH agiert mit rund 300 Beschäftigten am Standort Wasserburg als international führender Anbieter von metallischen Formteilen und Oberflächenveredelungen. Mit einem erfolgreichen BGM will GRONBACH den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenwirken und die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten in jedem Alter erhalten. Von sinkenden Krankenständen, weniger Fluktuation und attraktiven Argumenten auf dem Arbeitsmarkt profitiert das Unternehmen gleich doppelt. „Von Anfang an war uns bewusst, dass die Vorgesetzten für ein erfolgreiches BGM eine Schlüsselrolle einnehmen“, berichtet Dr. Maik Steinmetz, Geschäftsführer der GRONBACH GmbH. „In unserem GRONBACH Gesundheitskreis arbeiten daher neben Vertretern des Personalwesens die Vorgesetzten der Produktion, der Verwaltung, des Qualitäts-

und Arbeitsschutzmanagements aktiv mit dem Betriebsrat an der Optimierung der BGM-Prozesse und sorgen für kurze Entscheidungswege. Zum Auftakt erhielten alle Vorgesetzten eine AOK-Schulung zu gesundheitsgerechter Personalführung. Werte wie eine offene, transparente Unternehmenskultur und das Führen auf Augenhöhe mit Wertschätzung, Respekt, hoher Eigenverantwortung und flachen Hierarchien sind uns wichtig. Diese Werte vorzuleben trägt erheblich zum Erfolg unseres BGM bei“, ergänzt Dr. Maik Steinmetz.

Was hat's gebracht?

Feedbackbögen und regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden zeigen eine hohe Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten. Auch die Gesundheitssituation hat sich insgesamt deutlich verbessert.

Leitlinien für gesunde Führung

Führungsleitlinien spiegeln die Kultur eines Unternehmens wider. Mit einem gemeinsamen Grundverständnis von gesunder Führung lassen sie sich leichter praktisch umsetzen.

Bei den MVB gelten alle der rund 750 Mitarbeitenden als wichtiger Teil des Unternehmens und als Leistungsträgerinnen bzw. Leistungsträger für den Unternehmenserfolg. Für das Wohlergehen der Beschäftigten zu sorgen, liegt auch in den Händen der Vorgesetzten. Aber Personalleiter Ulf Kazubke betont: „Unsere Führungskräfte sollen selbst auf ihre Gesundheit achten. Wenn sie als Vorbild auftreten, bleiben auch die Beschäftigten aller Voraussicht nach gesund.“

Im Seminar „Erfolgreich und gesund führen“ lernten Führungskräfte, Gesundheit zu managen und die eigene Gesundheit zu pflegen. Anschließend konnten sie ihr Wissen zu wertschätzenden und gesundheitsförderlichen Personalgesprächen in einem zusätzlichen Workshop erweitern, der bei Bedarf um Inhalte zu den Themen Konfliktmanagement und Führung

in Veränderungssituationen ergänzt wurde. Die Ergebnisse aus Befragungen von Mitarbeitenden legten den Grundstein für abteilungsbezogene Führungskräfteworkshops, in denen Maßnahmen abgeleitet und überdies gemeinsame Führungsleitlinien erarbeitet wurden. Mit der Implementierung der Leitlinien sei der Prozess nicht abgeschlossen, meint Ulf Kazubke: „Bei uns steht das Thema gesunde Führung weiter auf der Tagesordnung. Neue Führungskräfte erhalten so das nötige Rüstzeug, damit auch sie in ihren Teams unsere Führungsleitlinien leben.“

Was hat's gebracht?

Gelebte Führungskultur führt dazu, dass Beschäftigte gesund und motiviert bleiben, sich gern ins Unternehmen einbringen und dieses so ein zuverlässiger Partner für seine Kundinnen und Kunden bleibt.

Leitlinien gesunder Führung bei MVB

- 1 Wir stellen unsere Ziele, Entscheidungen und Prozesse nachvollziehbar dar.
- 2 Wir denken fachbereichsübergreifend und handeln lösungsorientiert.
- 3 Wir nutzen wechselseitige Rückmeldungen und Fehler, um daraus zu lernen.
- 4 Wir nehmen unsere Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen aktiv mit.
- 5 Wir stellen uns auf unsere Mitarbeitenden als Persönlichkeit ein und pflegen einen offenen, ehrlichen und respektvollen Umgang.
- 6 Wir fördern und fordern unsere Mitarbeitenden entsprechend ihrem Potenzial in ihrer Verantwortung.
- 7 Wir motivieren unsere Mitarbeitenden, sich aktiv in ihrem Arbeitsfeld einzubringen.

Zirkelarbeit gegen Stress

Mit Gesundheitszirkeln und Führungskräftebildungen setzte HOMAG Maßnahmen um, die sowohl Arbeit und Gesundheit verbessern als auch Stress abbauen. Der Schlüssel zum Erfolg: Beteiligung und gute Führung.

Die Firma HOMAG Bohrsysteme GmbH produziert mit 750 Beschäftigten international gehandelte Maschinen für die Holzverarbeitung. Um einen reibungslosen Ablauf und Terminalsicherheit zu garantieren, wird an mehreren Produktionsanlagen parallel gearbeitet. Führung wurde in einer Befragung der Mitarbeitenden als eines der relevanten Themen identifiziert. In Gesundheitszirkeln sammelten ausgewählte Mitarbeitende in je 8 Sitzungen Vorschläge, wie Führungsverhalten, aber auch Betriebsklima, Arbeitsorganisation und -tätigkeit verbessert werden können. Auf diesen Ideen basierten strukturierte Maßnahmenpläne, die Schritt für Schritt verwirklicht wurden. Die Führungskräfte waren von Anfang an über die Zirkelarbeit informiert und in die Umsetzung der Maßnahmen eingebunden. In Seminaren zum gesunden Umgang mit Beschäftigten erfuhren sie, wie die Arbeit aller Mitarbeitenden

profitieren kann, wenn wertschätzend kommuniziert und das Team an der Gestaltung der eigenen Tätigkeit beteiligt wird. Andreas Kübben, Sicherheitsfachkraft bei HOMAG, betont einen weiteren Schwerpunkt der Seminarreihe: „Führungskräfte müssen auch in stressigen Situationen einen kühlen Kopf bewahren. Bin ich gestresst, kann sich das auf das Team übertragen. Lerne ich, mit Stress umzugehen, tun meine Mitarbeitenden es mir als Vorbild eher nach.“

Was hat's gebracht?

Eine der wichtigsten Verbesserungen ist die regelmäßige, wertschätzende Kommunikation untereinander. Stetiger Austausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten strukturiert Arbeitsabläufe und führt zu weniger durch Zeitdruck bedingten Stress.

Führung in Balance

Für die eigene Gesundheit können Mitarbeitende und Vorgesetzte viel tun. Eine Seminarreihe hilft Führungskräften, im Unternehmen für Balance und Gesundheit zu sorgen.

ElringKlinger ist weltweit führender Systempartner der Autoindustrie für Leichtbaulösungen, Elektromobilität, Dichtungs- und Abschirmtechnik, Werkzeugtechnologie sowie Engineering-Dienstleistungen mit über 10.000 Beschäftigten an 45 Standorten. Veränderte Anforderungen der Arbeitswelt und im Markt gaben das Signal, mehr Angebote zu schaffen, die neben der körperlichen auch die psychische Gesundheit der Belegschaft erhalten und fördern. In den Fokus rückten dabei die Führungskräfte des mittleren Managements. Das bestehende Führungskräfteprogramm wurde um das gesundheitsorientierte Konzept „Führung in Balance“ ergänzt. Im Rahmen eines Pilotprogramms erhielten die Führungskräfte eine 3-tägige Schulung zu gesunder Selbstführung und Führung der Mitarbeitenden sowie zum Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten. Bereichs- und Teamleitende bildeten auf ihrer

Hierarchieebene Seminargruppen, um sich vertrauensvoll austauschen zu können. Ein Team aus Psychologinnen, Psychologen und Coaches der AOK leitete die Seminare und begleitete die Führungskräfte über 6 Monate. Während Nachhaltigkeitsworkshops bei der Umsetzung im Alltag halfen, wurden Fallbesprechungen genutzt, um Erfahrungen aufzuarbeiten.

Was hat's gebracht?

Eine Befragung ergab, dass drei Viertel der Teilnehmenden nun besser mit Stress und Belastungen zurechtkommen. Die Führungskräfte berichteten, der eigenen Gesundheit jetzt einen höheren Stellenwert einzuräumen und die Gesundheit der Angestellten sowie das eigene Gesundheitsverhalten bewusster wahrzunehmen. Der Baustein „Gesunde Mitarbeiterführung“ wird in Zukunft allen Führungskräften angeboten.

Bedarfsgerechte Seminare für gesunde Führung

Die BGF basiert auf 2 wesentlichen Akteuren: den Führungskräften und den Beschäftigten. Nur gemeinsam lässt sich die Gesundheit im Unternehmen verbessern.

Die Martin Gropius Krankenhaus GmbH ist ein Fachkrankenhaus für Neurologie, Psychiatrie, Psychosomatik und -therapie mit fast 800 Beschäftigten in verschiedenen Fachabteilungen und Versorgungsstrukturen. Laut Verwaltungsdirektorin Sylvia Markl gab es viele Gründe, ein BGM mit Unterstützung der AOK einzuführen. „Zum einen war es unser Ziel, alle Angestellten für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren. Zum anderen wollten wir die Belegschaft zufriedener stimmen und Ausfallzeiten reduzieren“, erklärt sie. Eine Befragung der Mitarbeitenden ergab, dass u. a. ein besseres Führungsverhalten der Gesundheit aller zuträglich sein könnte. „Wir haben die Anregungen der Beschäftigten sehr ernst genommen“, so Karolin Reinfeldt, die Gesundheitskoor-

ordinatorin des Hauses. In einer eigens für die Klinik konzipierten Seminarreihe beschäftigten sich Führungskräfte mit psychischen Belastungen, Ressourcen und ihrer Rolle im BGM. Sie lernten, wie sie Gesundheit und Motivation durch ein kooperatives, unterstützendes Klima, eine positive Feedbackkultur und als Vorbild stärken können. Auch die eigene Gesundheit und die persönlichen Ressourcen waren Thema. Im Ergebnis wurde zur Entlastung der Führungskräfte u. a. eine Mentorenstelle eingerichtet, die die Einarbeitung neu Eingestellter koordiniert und unterstützt. Zudem stellt die Klinik allen Beschäftigten Handlungshilfen zur Verfügung, um die Kommunikationskompetenz in Gesprächen mit den Mitarbeitenden zu fördern.

Was hat's gebracht?

Sylvia Markl sagt: „Um Gesundheit nachhaltig zu fördern, begeben wir uns auf einen neuen Weg der Führung, auf dem uns unsere Gesundheitskoordinatorin unterstützt und anregt. Im Rahmen des BGM gehen wir mit diesen Workshops einen weiteren Schritt in Richtung einer gesundheitsfördernden und wertschätzenden Führungskultur.“



Die 1-2-3-WORKSHOPREIHE

- **1-Tages-Seminare (2 x)**
„Als Führungskraft Gesundheit fördern“
- **2 Module**
zur effektiven Stressbewältigung mit Achtsamkeit für Führungskräfte und Beschäftigte
- **3 Workshops**
à 3 Stunden für Führungskräfte zur Vertiefung

Selbst- und Fremdbild im Vergleich

Um das eigene Führungsverhalten zu verbessern, ist es wichtig, die persönlichen Stärken und Schwächen zu kennen – auch aus Sicht der Mitarbeitenden.

Die Homepage der Kreisstadt begrüßt Besucherinnen und Besucher mit „Saarlouis. Pure Lebensfreude!“. Der Slogan für die Bürgerinnen und Bürger hat sich inzwischen auch zum Credo für die 650 Beschäftigten der Stadtverwaltung entwickelt. Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement wird von allen Beteiligten authentisch gelebt. Einen Ansatz stellt dabei das Führungsverhalten dar: Wo besteht Potenzial für Verbesserung?

Interessierte Führungskräfte stellten sich einem Coaching nach dem Ansatz des so genannten „Health Oriented Leadership“. Zu Beginn beantworteten Führungskräfte und Teammitglieder online Fragen zum gesundheitsbezogenen Führungsverhalten: Wie wichtig ist der Führungskraft die Gesundheit der Mitarbeitenden? Wie sehr achtet die Führungskraft auf die eigene Gesundheit und die der Belegschaft? Wie stark richtet sie ihr Verhalten danach aus? Der Coach der AOK verglich Selbst- und

Fremdbild von Führungskraft und Team nach objektiven Kriterien und besprach die Ergebnisse zunächst mit der Führungskraft. Gemeinsam mit dem Team wurden dann Maßnahmen abgeleitet, die die Gesundheitskultur im Team stärken.

Auch andere Führungskräfte profitieren: Einige Erkenntnisse aus dem Workshop wurden in Angebote für alle Führungskräfte der Stadt Saarlouis umgewandelt, z. B. in Seminare zu gesunden Gesprächstechniken. Nach 2 Jahren kann der Prozess wiederholt werden, um die Fortschritte im Führungsverhalten zu messen. Die AOK bestärkt die Stadtverwaltung in ihrem ganzheitlichen Vorgehen im BGM und begleitet sie in diesem Prozess.

Was hat's gebracht?

Große Ziele hat sich Saarlouis vor 5 Jahren gesetzt, die nun mit Leben gefüllt werden: Aus BGM entspringt in der Kreisstadt Lebensfreude.



Gesunde Führung in Ihrem Unternehmen

Sie möchten wissen, ob Sie schon gesund führen? Hier können Sie herausfinden, wo Ihre Stärken liegen und wo Sie Potenzial haben, um sich zu verbessern.

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen und Ihr übliches Denken und Handeln beschreiben. Vergeben Sie Punkte: Sie können Ihre Antwort zwischen »Häufig«, »Manchmal« und »Selten« abstufen.

Unterstützen Sie Ihr Team?

Ich höre meinen Mitarbeitenden bei Problemen zu.
Ich helfe meinen Mitarbeitenden, damit sie es bei der Arbeit leichter haben.
Ich frage mein Team, ob es Probleme oder Ärger bei der Arbeit hat.

Sind Sie präsent und hören Sie aktiv zu?

Ich bin für mein Team vor Ort sichtbar.
Ich frage meine Mitarbeitenden, wie es ihnen geht.
Ich spreche mit meinen Mitarbeitenden über Privates.

Geben Sie Ihren Angestellten Feedback?

Ich sage meinen Mitarbeitenden, wenn sie etwas gut gemacht haben.
Ich sage meinen Mitarbeitenden ehrlich, ob sie gut arbeiten.
Ich sage meinen Mitarbeitenden, wie sie ihre Arbeit verbessern können.

Beteiligen Sie Ihre Angestellten?

Ich informiere mein Team über Dinge, die es betreffen.
Ich frage das Team nach dessen Meinung.
Ich beteilige mein Team an der Gestaltung seiner Arbeitsbedingungen.

Wie ist es um Ihr eigenes Stress- und Ressourcenmanagement bestellt?

Ich kenne Situationen, die zu Stress führen.
Ich nutze Strategien, um Stress abzubauen.
Ich bemühe mich darum, meinen Stress nicht an mein Team weiterzugeben.

Sind Arbeit und Freizeit in Ihrem Leben ausbalanciert?

Ich bin mit der Aufteilung meiner Zeit auf Berufs- und Privatleben zufrieden.
Ich habe neben der Arbeit genug Energie für mein Privatleben.
Nach der Arbeit kann ich gut abschalten.

Ihre Einschätzung

Häufig

Manchmal

Selten

Ihre Auswertung

Gesunde Führung findet auf verschiedenen Ebenen statt, die durch unterschiedliche Aspekte widergespiegelt werden. Über die Farbskalierung können Sie erkennen, wie Sie bei den einzelnen Bereichen abgeschnitten haben.

Grün: Hier liegt Ihre Stärke. In diesem Bereich sind Sie Expertin bzw. Experte. Machen Sie weiter so! Aber bedenken Sie, dass Sie immer dazulernen können.

Gelb: In diesem Bereich sind Sie schon gut aufgestellt, können aber noch besser werden. Arbeiten Sie an Ihren Fähigkeiten und Sie werden sehen, dass sich die Mühe lohnt.

Rot: Hier gibt es Potenzial für Verbesserungen. Um sich in diesem Bereich zu verbessern, bedarf es noch einiger Bemühungen. Bleiben Sie am Ball, Sie und Ihr Team können einen großen Nutzen daraus ziehen.

Wie oft haben Sie »Häufig« gewählt? Je zahlreicher Ihre Antworten im grünen Bereich sind, desto besser! Brauchen Sie in einigen Bereichen noch Anregungen und Unterstützung? Gesundheit im Betrieb ist ein umfangreiches Thema im Rahmen der BGF. Auf der folgenden Seite finden Sie Angebote Ihrer AOK.




Den Test mit automatischer Auswertung finden Sie unter [aok-gesundfuehren.de](https://www.aok-gesundfuehren.de)

Gesund führen mit dem AOK-Online-Programm



Lernen, worauf es ankommt: Mit dem AOK-Online-Programm trainieren Führungskräfte die zentralen Aspekte gesundheitsgerechter Führung. **Zum Programm: aok-gesundfuehren.de**




ICH ALS
UNTERSTÜTZER

Wie gelingt mit gegenseitiger Unterstützung ein guter Job?

Wie führen Führungskräfte klärende Gespräche durch aktives Zuhören?



ICH ALS
ZUHÖRER



ICH ALS
FEEDBACKGEBER

Wie profitieren Mitarbeitende und Führungskräfte von einem wertschätzenden Feedback?

Wie können Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam Arbeit gesund gestalten?



ICH ALS
GESTALTER



ICH ALS
VORBILD

Wie werden Führungskräfte zum/zur Stressmanager/-in für sich und ihre Mitarbeitenden?

Wie bringen Führungskräfte ihr Leben in Balance?



ICH IM
GLEICHGEWICHT



ICH ALS
VERNETZER

Wie gelingt es mir, Unterstützung, Vertrauen und Kommunikation virtuell aufzubauen?