



Ausgabe: Handel

Gesunde Führung!

Ein Fachhearing der Sozialpartner diskutiert die Rolle von Führungskräften



Das Ziel ist klar: Die Gewerkschaft ver.di und der Arbeitgeberverband des Einzelhandels HDE wollen die Herausforderungen des demografischen Wandels für den Einzelhandel gemeinsam meistern. In einem ersten Fachhearing beschäftigten sich deshalb rund 100 Mitglieder aus den Tarifkommissionen mit dem Thema »gesundheitsförderliche und altersgerechte Führung« und »Demografie-Analysen«. Daran anknüpfend sprechen ab Sommer 2015 die Tarifkommissionen über tarifliche Regelungen zur Förderung von »Gesunder Führung« und den Potentialen von Demografie-Analysen.

Die hohe Sensibilität für die zentrale Bedeutung von gesundheitsförderlicher und altersgerechter Führung war bei beiden Tarifpartnern spürbar. Gerade im Einzelhandel kommen gewaltige strukturelle und demografische Aufgaben auf die Sozialpartner zu. Damit steigen auch die

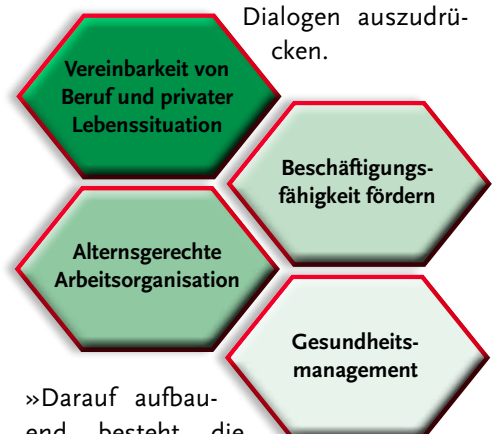
Anforderungen an die Führungskräfte. Diese werden, so die einstimmige Meinung der Experten des Fachhearings, zu einem wichtigen Dreh- und Angelpunkt, um die anstehenden Veränderungsprozesse gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgreich meistern zu können.

Eckpunkte Gesunder Führung

Gesundheitsförderliche Führung lässt sich nicht in zwei oder drei Sätzen beschreiben. Es ist ein komplexes Werk, das aus vielen einzelnen Teilen besteht. Und wie bei jedem großen Werk, ist auch gesunde Führung das Ergebnis von vielen, die daran mitgestalten: Vom Management, über die mittlere Führungsebene bis hin zu den einzelnen Führungskräften und den Beschäftigten vor Ort. Die Professorin Jutta Rump vom Institut für Be-

schäftigungsfähigkeit der Hochschule in Ludwigshafen umriss in einem eindrucksvollen Vortrag die Mosaiksteine, die gesundheitsförderliche und altersgerechte Führung ausmachen.

Anerkennung & Wertschätzung
Die Basis von Führung ist Anerkennung. Diese setzt sich aus Lob und Wertschätzung zusammen. Lob bezieht sich immer auf Leistung und ist somit situationsbezogen. Wertschätzung bezieht sich auf die Person und zeigt eine Grundhaltung. Um beides zu vermitteln, müssen Führungskräfte die Beschäftigten, ihre Entwicklung und ihre Arbeit kennen und ein lebendiges Interesse am Menschen, dessen Arbeit und Ideen haben. Und sie sollten in der Lage sein, Anerkennung, Lob und Feedback in wertschätzenden Dialogen auszudrücken.



»Darauf aufbauend besteht die Kernaufgabe von Führungskräften heute in der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Beschäftigungsfähigkeit ist als magisches Dreieck von erstens Kompetenzen und Qualifikationen, zweitens der Identifikation und Motivation und drittens der Gesundheit und dem Wohlbefinden zu verstehen. Dieses magische Dreieck muss in Bewegung und in Balance bleiben«, so Prof. Rump. Und das ist keine einfache Aufgabe. Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

higkeit erfordert zunächst wichtige Managemententscheidungen: nämlich ein systematisches Qualifizierungs- und Gesundheitsmanagement aufzubauen, die Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation aktiv durch verschiedene Angebote und Ideen zu fördern und schließlich eine altersgerechte Arbeitsorganisation, die den gesamten Erwerbsverlauf in den Blick nimmt. Konkret heißt das z.B. systematische Belastungswechsel, altersgerechte Arbeitsaufgaben, Ergonomie, gemischte Teams, Erweiterung der Handlungsspielräume, partizipative Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Und damit wird bereits deutlich: Das alles kann nur erfolgreich erreicht werden, wenn die Führungskräfte vor Ort die damit verbundenen Aufgaben kompetent und aktiv umsetzen.

Qualifizierung und altersgerechte Didaktik

Ältere Beschäftigte arbeiten und lernen nicht besser oder schlechter als Jüngere. Sie arbeiten und lernen jedoch anders. Deshalb ist es die berufliche Aufgabe von Führungskräften, eine Lernkultur durch regelmäßige Qualifizierung zu schaffen und dabei eine altersgerechte Didaktik und Methodik zu nutzen, die an das Erfahrungs- und Alltagswissen der Menschen anknüpft. Auf dieser Grundlage können ältere Beschäftigte mit ihrem ungeheuer großen Erfahrungswissen (»Kristallisierte Kompetenz«) wunderbar Neues lernen und entwickeln.

Führungsrollen reflektieren, situatives Führen

Gesundes Führen heißt aber auch, das eigene Führungsverständnis zu reflektieren, anzupassen und weiterzuentwickeln. Führungskräfte sind gefordert, auf die Motivation, Qualifikation und Gesundheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu achten und diese zu fördern. Dies liegt darin begründet, dass sie aufgrund des täglichen und praxisnahen Kontaktes zu ihnen einen sehr viel besseren Überblick über Leistungsverhalten, Motivation, Kenntnisse und Fähigkeiten haben als beispielsweise eine Personalabteilung. Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit stehen und fallen mit guter Führung vor Ort.

Führungskräfte sind quasi der Hebel und Treiber. Das bedeutet: Führungskräfte haben verschiedene Rollen und müssen sich mit diesen aktiv auseinandersetzen. Sie sind Schnittstellen, die direkt in Kontakt mit den Beschäftigten stehen. Sie sind Impulsgeber zwischen Vision und Tagesgeschäft. Sie sind Entscheider und faktisch auch erster Personalentwickler und erste Personalentwicklerin. An der einen oder anderen Stelle sind sie auch so etwas wie ein Coach, aber in jedem Fall sind sie ein Vorbild für die Beschäftigten mit einer hohen Glaubwürdigkeit.

Aus diesen verschiedenen Rollen resultiert, dass »Individualisierung« und »Selbstmanagement« wichtige Aufgaben sind. Führungskräfte müssen praktisch zwei Führungsstile in sich vereinigen: Zum einen den fachorientierten Führungsstil (Transaktionaler Führungsstil): Für diesen Führungsstil gelten die Prinzipien »Ziele setzen, Leistungskontrolle, Systematisches Feedback und Anreize gestalten«. Und zum anderen den mitarbeiterorientierten Führungsstil (Transformationaler Führungsstil): Für diesen Führungsstil gelten die Prinzipien »Vorbildhandeln, Inspirieren, Fördern, Entwickeln«.

Die Relevanz von situativer Führung zeigt das Krankheitsgeschehen: Empirische Befunde belegen, dass sich Krankheitsfälle wie Burnout häufen, wenn Führungskräfte eher kühl und unpersönlich agieren, autoritär führen, in schwierigen Situationen wenig Freiraum und Mitwirkungsmöglichkeiten einräumen, ein Arbeitsklima von Angst und Unsicherheit schaffen, sich nicht für die Menschen interessieren oder mit Lob und Anerkennung geizen. Führungskräfte müssen also für ihre Aufgaben geschult werden.

Veränderungsprozesse begleiten

Die Königsdisziplin gesunder Führung ist die Kompetenz, Menschen in Veränderungsprozessen zu führen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Mitarbeiter/innen für Veränderungen in der Arbeitswelt zu sensibilisieren, zu stabilisieren und in jeder Phase des Prozesses aktiv zu begleiten. Das hat weitreichende Konsequenzen: Wenn das

Veränderungsmanagement nicht gut funktioniert, hat das unweigerlich Auswirkungen auf die Motivation, Identifikation und nicht zuletzt auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen.

Führung ist ein Beruf!

Führung ist heute ein Beruf, auf den Menschen professionell vorbereitet werden müssen. Dabei geht es gleichermaßen um das Erlernen von fachlichen und sozialen Kompetenzen und die Anwendung von entsprechenden Führungsinstrumenten: Deshalb sollte bei der Auswahl der Führungskräfte ein viel größerer Wert auf Sozialkompetenzen gelegt und diese fortlaufend durch Qualifizierung gestärkt werden. Dafür brauchen Führungskräfte auf allen Ebenen des operativen Geschäfts – neben Qualifikation und Kompetenzentwicklung – ausreichend Zeit für ihre Führungsaufgaben. Darüber hinaus erhalten Führungskräfte und das Management durch Befragung der Beschäftigten ein gutes Feedback für die weitere Personal- und Organisationsentwicklung.

Führungsarbeit im demografischen Wandel

Die Durchführung von Altersstrukturanalysen und Prognosen, verknüpft mit einer transparenten Personalbedarfsplanung schaffen eine wichtige Basis für die Entwicklung einer gesundheitsförderlichen und altersgerechten Führungskultur. Das Management sollte deshalb Belastungsanalysen in Bezug auf Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse durchführen. Notwendig ist ein umfassendes Angebot von altersgerechter Weiterbildung, Gesundheitsförderung, Angebote für Leistungsgewandelte und die Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben. Diese Prozesse müssen von den operativen Führungskräften getragen und unterstützt werden und Führungskräfte müssen in der Lage sein, regelmäßige Mitarbeitergespräche und wertschätzende Dialoge zu führen. Dafür ist eine fundierte Ausbildung nötig und ein Verständnis von Führung als erlernbarer Beruf. ■

INTERVIEW

»Beschäftigte haben ein Recht auf gesundheitsförderliche Führung!«

Die Gewerkschaft ver.di fordert Kompetenzstandards für die Führung im Einzelhandel

Warum macht die Gewerkschaft ver.di »gesunde Führung« jetzt zum Thema?

HUBERT THIERMEYER: Weil die Qualität der Führung entscheidenden Einfluss auf den Erhalt und die Förderung von Gesundheit, Lebensqualität und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten hat. Schlechte Führung kostet die Lebensqualität und schädigt die Gesundheit. Das haben internationale arbeitswissenschaftliche Untersuchungen übereinstimmend gezeigt. Das reicht von der Fähigkeit der Führungskräfte, Wertschätzung und Anerkennung zu vermitteln bis zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Verbesserung der Ergonomie am Arbeitsplatz.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation im Einzelhandel?

Im Einzelhandel erleben wir einen der härtesten Verdrängungswettbewerbe in ganz Europa. Gesundheitsförderliche Führung und die Gesundheit der Beschäftigten dürfen aber keine Fleißaufgabe für Betriebe und Unternehmen darstellen, sondern sollten in unserer Branche endlich Standard werden. Sie dürfen dem Verdrängungswettbewerb nicht geopfert werden.

Was muss sich ändern?

Führungskräfte brauchen heute eine Viel-

zahl ganz spezifischer fachlicher und vor allem auch sozialer Kompetenzen, um ihren Aufgaben gerecht werden zu können. Dafür müssen sie ausgebildet werden. Und sie brauchen ausreichend Zeit für die Personalführung. Beides ist bisher im Einzelhandel nicht gewährleistet. Führung muss heute als hoch professioneller Beruf begriffen werden, den man erlernen kann und muss. Dafür brauchen wir verbindliche Kriterien für die Ausbildung und die regelmäßige Fortbildung von Führungskräften.

Welche Rolle spielen dabei Tarifverträge?

Der Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten ist entscheidend für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit – und beides ist übrigens auch ein wichtiger Schutz vor Altersarmut. Wir wissen, dass eine gesundheitsförderliche und altersgerechte Führung eine zentrale Stellschraube ist.

Deshalb sollten wir einen verbindlichen Rahmen mit Qualitätsstandards für Führungskräfte in der gesamten Branche schaffen. Das reicht von Kriterien für ihre Ausbildung bis zu ihrer Auswahl. Deshalb wollen wir das Thema Gesundheit und Führung in Zukunft in unseren Tarifverträgen aufgreifen und wirksame Regelungen schaffen. Beschäftigte haben ein Recht auf gesundheitsförderliche Führung!

HUBERT THIERMEYER

ist Landesfachbereichsleiter Handel der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) in Bayern und engagiert sich

im Demografie- und Tarifprojekt

»ZusammenWachsen-ArbeitGestalten« der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).



Was sind Ihre konkreten Forderungen?

Die Tarifkommission von ver.di fordert Kompetenz- und Qualifikationsstandards für Führungskräfte: Dafür brauchen wir Ausbildungsinhalte und Prüfkriterien für die Führungskräfteentwicklung, Mindestausbildungszeiten, Weiterbildungsanforderungen, Festlegung von Aufgabenprofilen und maximalen Führungsspannen, um sicher zu stellen, dass die Führungsaufgaben bewältigt werden können. Dafür sollten Kriterien zur Personalauswahl von Führungskräften festgelegt werden (z.B. Definition von sozialen und methodischen Kompetenzen etc.), eine regelmäßige Überprüfung der Führungsqualität durch Feedbacks und Befragungen der Beschäftigten (»Führungskräfte-TÜV«) erfolgen sowie Mindestzeitanteile für Personalführung festgelegt werden. Und es braucht ein klares Anforderungs- und Verantwortungsprofil, aus dem hervorgeht, wer auf welcher Ebene für welche Führungsaufgaben verantwortlich ist. Und schließlich braucht es eine tarifvertraglich verbindliche Qualifizierung der Führungskräfte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und »Gesunder Führung«. Durch geschulte Führungskräfte kann eine deutliche Verringerung der psychischen Belastungen erreicht werden.



»Führung ist ein Beruf«, sagt Prof. Jutta Rump.

INTERVIEW ■ »Wir betreten tarifpolitisches Neuland«

Qualität der Führung ist für die Arbeitgeber ein zentrales Thema

Welche Bedeutung hat »gesunde Führung« für den Einzelhandel?

HERIBERT JÖRIS: Die Arbeitgeber sehen das Thema gesundheitsförderliche und altersgerechte Führung als ein zentrales Thema in der Gesamthematik Demografie. Der Vortrag von Frau Prof. Rump hat dafür wichtige Stellschrauben aufgezeigt (siehe Seite 1). Es geht dabei im Wesentlichen darum, den Führungskräften das richtige Instrumentarium zu vermitteln, sie selber fit zu machen. Ist die Führungskraft kompetent für die Organisation einer guten Führung? Kompetenz aber lässt sich nicht anordnen, sondern man kann nur versuchen, eine Basis dafür zu schaffen, dass sie sich entwickelt.

Worin liegt die Herausforderung?

Wir betreten damit im Einzelhandel tarifpolitisches Neuland. Bei der Suche nach einem sinnvollen Rahmen müssen die einzelnen Schritte wohl überlegt sein. Gerade in einer Branche, die sehr unterschiedliche Unternehmenstypen umfasst. Gleichwohl sehen die Arbeitgeber die Chance, gemeinsame Themenbereiche und Ansätze zu identifizieren. Das gilt für die Implementierung von Gesundheitsförderung wie für die Führungskräfteentwicklung.

Welche Rolle können Tarifverträge spielen?

Die Tarifverträge zeigen Rahmenregelungen auf. Die konkrete Ausfüllung des Rahmens muss dann den Betriebspartnern überlassen bleiben, die auf die jeweiligen spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse vor Ort Rücksicht neh-

HERIBERT JÖRIS
leitet als Geschäftsführer im Handelsverband Deutschland den Bereich Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik und engagiert sich im Demografie- und Tarifprojekt »ZusammenWachsen-ArbeitGestalten« der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).



men können. Für den Fall, dass es hier nicht zu Einigungen kommt, wäre es sinnvoll, Auffanglösungen vorzusehen. Eines ist aber für den Erfolg jeder Maßnahme in diesem Bereich wichtig: Adressat einer möglichen tariflichen Regelung darf nicht nur der Arbeitgeber sein. Auch die Beschäftigten sind hier in der Pflicht.

Sind die Fachhearings ein richtiger Ansatz?

Ja, sie bieten Gewerkschaft und Arbeitgeber eine Hilfestellung, um eine Basis für tarifliche Regelungen zu identifizieren. Tarifliche Rahmenbedingungen sollten dann das primäre Ziel haben, dass wir dort Themen behandeln, die die deutliche Mehrheit der Händler tangieren. Regelungen sollten unternehmensbezogene Maßnahmen fördern und unterstützen. Sie setzen somit Leitplanken. Nur so werden diese Regelungen eine breite Akzeptanz der Arbeitgeber und der Arbeitnehmervertretungen finden. ■

INFO

■ Der Gesundheitsindex der Otto Group

Die Mitarbeiter/innen haben wertvolles »Expertenwissen« zum Thema »gesunde Führung«: Der »Gesundheitsindex« der Otto Group zeigt überzeugend auf, wie wichtig es ist, die Beschäftigten zu beteiligen. Mit 20 Fragen ermöglicht der Gesundheitsindex einen effizienten Blick auf organisatorische und individuelle Aspekte, z.B. wie es um die Gesundheit, Work-Life-Balance, Wertschätzung, Arbeitszufriedenheit und Unterstützung der Mitarbeiter/innen bestellt ist. Die Ergebnisse fließen ins betriebliche Gesundheits- und Angebotsmanagement ebenso ein wie in die Organisations- und Führungskräfteberatung. ■

INFO

■ Nützliche Angebote!

Das Projekt Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA – wird durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und stellt Materialien rund um das Thema »Gesundes Führen« zur Verfügung: psyga.info/ueber-psyga/materialien. Das eLearning-Tool zielt auf die Förderung psychischer Gesundheit durch Führungsverhalten: psyga.info/ueber-psyga/materialien/elearning-tool. Unter www.forum-gute-fuehrung.de erfahren Sie, wie sich die Führungskultur in Deutschland verändert. Ein weiterer INQA-Check unterstützt Sie bei der Personalführung: www.inqa-check-personalfuehrung.de ■

Leitung

Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Schwanthaler Straße 91, 80336 München
Email: info@gesellschaft-fuer-gute-arbeit.de
Mehr Informationen unter: www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de

Impressum

V.i.S.d.P.: Tatjana Fuchs / Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Texte und Interviews: Michael Backmund / Gesellschaft für Gute Arbeit;
Fotos: Gesellschaft für Gute Arbeit, privat; Gestaltung: bleifrei Texte + Grafik / Claudia Sikora

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



Projekträger

