

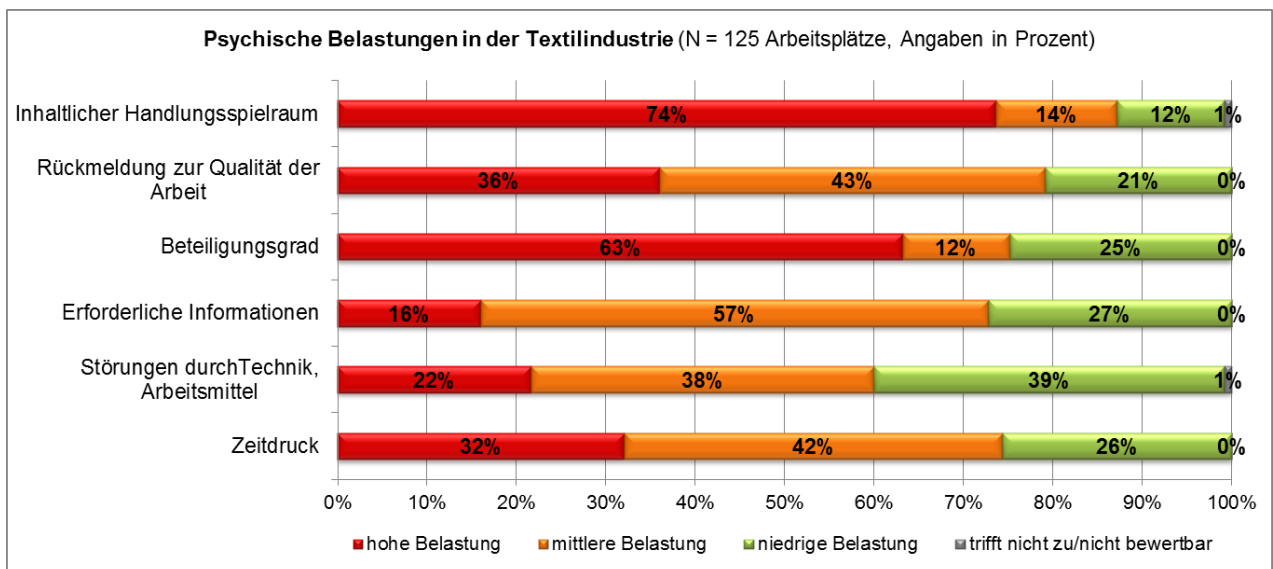
textil-fit in die Zukunft

Gesunde Führung - Aufgaben der Führungskräfte von heute.

Führungskräfte in der Textilindustrie: Ihre eigene Gesundheit und die ihrer Beschäftigten.

Führungskräfte haben Einfluss auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten – oft mehr, als sie selbst glauben. Vor allem in Bezug auf das psychische Wohlbefinden haben Führungskräfte eine Schlüsselrolle inne: Sie sind zuständig für Arbeitsabläufe und Aufgabenverteilung. Sie sind Ansprechpartner für zahlreiche Belange der Mitarbeiter – ob betrieblich oder privat. Sie prägen das Teamklima. Sie sollen Vorbild sein. Dabei sind die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte oft selbst stressig: Zeitdruck, lange Arbeitszeiten, Störungen und Unterbrechungen stehen auf der Tagesordnung.

Psychische Belastungen in der Textilindustrie: Führungskräfte haben Einfluss.



Gesundheitsförderliches und altersgerechtes Führen im demografischen Wandel: Die Anforderungen an Führungskräfte sind vielseitig.

Von Führungskräften wird verlangt, dass Sie ihre Beschäftigten gesundheitsförderlich und erfolgreich führen: Deren Vorgesetzte – ggf. Betriebsleiter oder Geschäftsführungen – erwarten, dass ihre Mitarbeiter die entsprechende Leistung bringen und der Erfolg der Abteilung bzw. des Unternehmens gesichert ist. Kunden stellen hohe Qualitätsanforderungen, die Kundenorientierung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Kurzfristige Aufträge in vergleichbar kleineren Losgrößen verlangen ihren Mitarbeitern immer häufiger aufwändige Rüstzeiten ab. Damit verbunden: Körperliche Belastungen und zunehmend höherer Zeitdruck. Zu Recht erwarten die Mitarbeiter von ihren Führungskräften, dass sie die Arbeit und Prozesse gesundheitsförderlich gestalten. Die Belegschaft altert, die Beschwerden und Arbeitsunfähigkeitstage nehmen zu. Doch sind die notwendigen Voraussetzungen für ein gesundheitsförderliches und altersgerechtes Führen gegeben? Leider nicht immer.



„Eine beteiligungsorientierte, wertschätzende Unternehmenskultur und ein kooperativer Führungsstil haben wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit insbesondere älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ betonte Hans Szymanski, Vorstandsvorsitzender des BIT e.V. und Projektleiter textil-fit, am 1. Dezember 2016 in Bocholt.

Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Veränderungsprozessen? Selten. Dabei sind diese doch die Experten ihrer Arbeitsplätze.

Ein kurzes Beispiel (siehe Abbildung S. 1): An 79 (63%) der 125 analysierten Arbeitsplätze wurden die Beschäftigten nicht an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt. Die Beschäftigten wurden von Ihren Führungskräften lediglich über Änderungen informiert. An 31 (25%) der 125 Arbeitsplätze wurden die Beschäftigten bereits in die Entwicklung von Lösungen einbezogen. Diese Lösungen werden von Mitarbeitern akzeptiert – niemand wehrt sich schließlich gegen seine eigene Ideen.

Rückmeldung zur geleisteten Arbeit? Nichts gesagt – genug gelobt.

An 99 (79%) der 125 analysierten Arbeitsplätze berichteten die Beschäftigten, dass sie kaum, selten oder verspätet eine Rückmeldung zu ihrer geleisteten Arbeit erhalten. Einzige Ausnahmen: Kundenreklamationen, Qualitätsmängel, Prozessschwierigkeiten. Positives Feedback durch Lob oder ein gesprochenes „Dankeschön“ hören sie leider selten.

Anerkennung: Wertschätzung als Grundhaltung. Lob für geleistete Arbeit.

Besonders ältere Beschäftigte wünschen sich, dass ihr Wissen und ihre Erfahrungen gewürdigt werden. Ein wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitern und ein Lob für die geleistete Arbeit kosten nichts und bewirken viel: z. B. dass die Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen oder nicht nur Dienst nach Vorschrift machen. Wünscht sich das nicht jeder Unternehmer?

Info – BOX 1: Wie gut sind Sie auf den demografischen Wandel vorbereitet? Decken Sie Potenziale in der Personalführung auf. Nutzen Sie dazu den INQA-Check Personalführung. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) stellt diesen zur Verfügung:

<http://www.inqa-check-personalfuehrung.de/check-personal/daten/mittelstand/index.htm>.

„Führung & Gesundheit“ im Unternehmen fördern und verankern. Nur wie?

Führungskräfte können wichtige Ressourcen für gesundheits- und altersgerechte Arbeit bereitstellen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Dies setzt voraus, dass betriebliche Voraussetzungen geschaffen und durch die Unternehmensspitze gefordert und gefördert werden. Eine gute Basis: Eine vollständige Gefährdungsbeurteilung - die auch die psychischen Belastungen enthält - und ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Bildquelle: Gerhard van Clewe GmbH & Co. KG. Führungskräfte tauschen sich täglich mit ihren Mitarbeitern aus. Dabei diskutieren und entwickeln sie gemeinsam Lösungen.



Führungskräfte brauchen Zeit für ihre Führungsaufgaben.

Von entscheidender Bedeutung ist der Faktor Zeit. Führungskräfte sind häufig zu sehr mit Zusatzprojekten oder Dokumentationen im Rahmen von Zertifizierungen usw. gebunden. Wen wundert es ernsthaft, dass sie ihrer Führungsaufgabe gar nicht gerecht werden können. Sie brauchen ausreichend Zeit, um Mitarbeitergespräche zu führen oder Arbeitsprozesse zu begleiten und kritisch zu beleuchten. Das kann gelingen, wenn strukturelle Rahmenbedingungen überprüft und definiert werden, wie z. B. Führungsspannen und aktive Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Projekte.

Qualifizierungen für Führungskräfte: Empfehlung „Arbeitsgestaltung“

- Gesundheit & Krankheit
- Leistungsfähigkeit im Laufe des Erwerbsalters
- Belastung & Beanspruchung
- körperliche Belastungen
 - Handhaben von Lasten
 - Arbeiten im Sitzen & Stehen
 - Beleuchtung, Lärm und Klima
- Das Arbeitssystem und seine Gestaltung

Praxisteil: Wie lassen sich die Inhalte auf die Arbeitsplätze im Unternehmen übertragen?

Info – BOX 2: Auf www.textil-fit.de finden Sie Handlungshilfen, die Sie mit Blick auf den demografischen Wandel unterstützen können. Es werden z. B. Instrumente für

- Altersstrukturanalysen
- Qualifikationsbedarfsanalysen
- Belastungsanalysen an den Arbeitsplätzen

angeboten, deren Durchführung schrittweise beschrieben ist.

Praktische Beispiele aus den Projektbetrieben liefern Ideen, wie Sie ihre Arbeitsplätze gesund gestalten können. Denn die Bearbeitung dieser Themen ist eine wesentliche Führungsaufgabe im demografischen Wandel – gemeinsam mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Betriebsrat kann dies gelingen.

„Das textil-fit-Team schulte die Führungskräfte und Betriebsräte anhand von Beispielen aus den Belastungsanalysen zum Thema „alternsgerechte Arbeitsgestaltung“. Hierdurch wurde die Sensibilität für Belastungen am Arbeitsplatz geschärft. Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Coats Opti Germany GmbH betrachten heute und in Zukunft die Arbeitsplätze in Punkto Arbeitsbelastung mit anderen Augen.“ Udo Waden, Produktionsleiter der Coats Opti Germany GmbH



Führungskräfte brauchen Qualifizierungen.

Führungskräfte brauchen eine Vielzahl an fachlichen und sozialen Kompetenzen. Gesundes und alternsgerechtes Führen im demografischen Wandel hat viele Facetten: Altersstrukturen, Qualifikationen und Belastungen an Arbeitsplätzen (körperliche, psychische und aus der Arbeitsumgebung) haben Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Führungskräfte können diese positiv beeinflussen, wenn sie wissen, wie. Wurden solche Kompetenzen jemals strukturiert vermittelt? Die Basis bildet ein Verständnis darüber, welche Aufgaben Führungskräfte im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes haben und wie sie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen können. In den Projektbetrieben von textil-fit haben sich die Themen *alternsgerechte und ergonomische Arbeitsgestaltung* oder *wertschätzendes und beteiligungsorientiertes Führungsverhalten* bewährt.

Wenn Führungskräfte die Belastungen an ihren Arbeitsplätzen bewerten, müssen sie in der Lage sein, die Tätigkeit mit dem Fokus auf den Arbeitsprozess und die damit verbundenen Belastungen zu betrachten, nicht nur auf die Produktion. Wenn Führungskräfte gesundheitsförderlich führen sollen, müssen sie wissen, wie ihr Führungsverhalten auf ihre Mitarbeiter wirken kann.

Qualifizierungen für Führungskräfte: Empfehlung „Führung & Gesundheit“

- Gesundheit & Krankheit
- Führungskräfte und ihre eigene Gesundheit
- Psychische Belastung & Beanspruchung
- Führungskräfte und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter: Was Führungskräfte zum Erhalt der Gesundheit und der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter tun können.
- Aufgaben der Führungskraft im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Info – BOX 3: Die Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen in der Arbeitswelt findet in Unternehmen zunehmend statt, seitdem die Beurteilung im Arbeitsschutzgesetz explizit gefordert ist.

„Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“ ist ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Es bietet Führungskräften und Unternehmen spezielle Unterlagen an:

- Handlungshilfe „Kein Stress mit dem Stress“
- eLearning-Tool
- Praxisordner
- Arbeitshilfen (u. a. für Gesprächsführung, Konfliktmanagement)

Abrufbar unter <http://psyga.info/start/>.

Reflexion der eigenen Führungsrolle: Vorbild?

Nur, wenn Führungskräfte sich um ihre eigene Gesundheit kümmern, können Sie auch auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten achten:

- Sind sie Vorbild bei sicherheitsgerechtem Verhalten, indem sie z. B. Sicherheitsschuhe oder andere persönliche Schutzausrüstung tragen, die im Betrieb erforderlich ist?
- Sind sie Vorbild, indem sie selbst ihre Pause einhalten?
- Sind sie Vorbild, indem sie auf ihre Arbeitszeit achten und das Wochenende respektieren?
- Sind sie Vorbild, indem sie das betriebliche Gesundheitsprogramm aktiv unterstützen?
- Sind sie Vorbild, indem sie selbst auf eine schonende Arbeitsweise achten, z. B. bei der Handhabung von Lasten und diese auch bei den Mitarbeitern einfordern?

Info – BOX 4: Mit dem INQA-Check "Gesundheit" der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) können Sie systematisch alle Potenziale der "Gesundheit" für Ihren Betrieb erschließen:

- eine höhere Produktivität und Qualität der Arbeit
- eine größere Arbeitszufriedenheit und Motivation
- ein besseres Betriebsklima und mehr kollegiale Zusammenarbeit
- eine größere Identifikation/Bindung der Beschäftigten mit dem/an das Unternehmen
- geringere Krankenstände, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten
- eine größere Arbeitgeberattraktivität für die Gewinnung von Fachkräften

Dieser Check ist abrufbar unter <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publicationen/check-gesundheit.html>.

Das Projekt textil-fit wurde durchgeführt von BIT e.V.:

Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.

Max-Greve-Straße 30 • 44791 Bochum • 0234 92231 0

www.textil-fit.de • info@bit-bochum.de

Kooperationspartner: Gesamtverband textil+mode und IG Metall

BIT



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

