



Anerkennender Erfahrungsaustausch¹ – ein Ansatz zur gesundheitsförderlicher Führung

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch ist ein in der Praxis erprobtes Führungsinstrument, bei dem das Experten- und Expertinnenwissen der Beschäftigten über ihren Arbeitsbereich sowie über ihre Gesundheit und Wohlbefinden im Mittelpunkt stehen. Es geht darum, den Blick der Führungskräfte auf vorhandene Ressourcen von Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden der Mitarbeiter im Unternehmen zu schärfen und Ideen zu entwickeln, um die betriebliche Gesundheitspolitik (neu) zu gestalten.

Hintergrund: Führung findet oft dann statt, wenn es ein Problem gibt bzw. gegeben hat, z.B. eine hohe Arbeitsunfähigkeitsquote. Damit wird die Aufmerksamkeit regelmäßig auf Probleme und somit auf das, was man vermeiden möchte, gelenkt. Die Mitarbeiter/innen, die tagtäglich motiviert und engagiert ihre Arbeitsaufgaben verrichten, bleiben außen vor. Im Extremfall ist das einzige strukturierte Mitarbeitergespräch, das mit den Beschäftigten je geführt wird, das sogenannte „Krankenrückkehrgespräch“. Wer nie fehlt, mit dem wird nicht gesprochen. Die Führungskräfte konzentrieren sich auf diese Weise immer stärker auf einen – für alle Beteiligten – schwierigen Sachverhalt. Auch aus der Sicht der Beschäftigten bedeutet diese Art von „Gespräch mit dem Chef“ in der Regel nichts Gutes – und alle anderen erhalten nicht die Aufmerksamkeit eines strukturierten Gesprächs.

Ziele: Im Zentrum des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs steht das Lernen der Führungskräfte von den Beschäftigten – und zwar von allen Beschäftigten: **Was hält Menschen in der Arbeit gesund? Was motiviert sie und was macht sie stolz? Was empfinden sie als belastend? Was würden Sie verändern oder verstärken, wenn Sie entscheiden könnten?** Mit diesen und weiteren Fragen tritt die Führungskraft in einen Dialog mit den Beschäftigten. Ein Lern- und Beratungsgespräch in dem die Führungskraft die Beschäftigten als Experten und Expertinnen ihrer Arbeit anerkennt und die Perspektive der Beschäftigten wertschätzendes Interesse erfährt. Anders ausgedrückt unterstützt der Anerkennende Erfahrungsaustausch Führungskräfte dabei, ein partizipativ-teilnehmendes Führungsverhalten zu entwickeln und den Beschäftigten mit echtem Interesse zu begegnen. Dieses Interesse an der eigenen Sichtweise, am Erfahrungswissen und an den Veränderungskompetenzen erleben die Beschäftigten in der Regel als Wertschätzung und der Anerkennung. Eine gute Basis für gesundheits- und entwicklungsförderliches Führen.



Foto: © Gesellschaft für Gute Arbeit mbH

Vorgehen: In einem mindestens 30-minütigen Gespräch werden Fragen zu den Stärken (=Arbeitsfähigkeits-Ressourcen) im Unternehmen und bei der Arbeit gestellt. Es sollen aber auch Fragen – im Sinne eines betrieblichen Frühwarnsystems – zu Schwächen (=Arbeitsfähigkeits-Belastungen) im Unternehmen und bei der Arbeit gestellt werden. Die Antworten aus wenigen Fragen (Beispiele siehe Tabelle 1) werden von den Führungskräften schriftlich dokumentiert. Diese Dokumentation geht nur an den betreffenden Mitarbeiter und an die Führungskraft und dient somit als Erinnerungstütze für das nächste Gespräch (sinnvoll einmal jährlich). Anonymisiert bilden sämtliche Gesprächsnotizen die Grundlage für eine betriebliche Gesamtauswertung. Diese Gesamtauswertung sollte im nächsten Schritt in Form von Maßnahmen-Workshops bearbeitet werden um konkrete Handlungen daraus ableiten zu können.

¹ Zur Entwicklung und Fundierung vgl. Geißler et al. (2004): Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung. Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Tab.1: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch - DieThemen/Fragen

Was gefällt Ihnen bei der Arbeit? Was davon am meisten? Auf was sind Sie stolz im Unternehmen oder bei der Arbeit? Was macht ihr Arbeitgeber für die Gesundheit der Beschäftigten?	Stärken = Ressourcen
Was belastet und stört Sie? Was davon am meisten? Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?	Belastungen = Schwächen Anregungen für die Arbeitsgestaltung
Können Sie sich vorstellen, dass ihre KollegInnen den Beruf bis 65/67 ausüben können und wollen? ALTERNATIV: Was brauchen Sie, um die verbleibende Zeit bis zur Rente arbeitsfähig zu bleiben? Was können Sie selbst dafür tun?	ARBEIT und ALTER Anregungen für die Arbeitsgestaltung

Die positive Wirkung auf die Führungskraft selbst sollte auch nicht unterschätzt werden: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch ist ein Instrument zur positiven Ausgestaltung von Führungsaufgaben und dient somit als Ausgleich zu meist problembezogenen Gesprächsanlässen. Tabelle 2 verdeutlicht noch einmal den Unterschied zwischen einem Fehlzeitengespräch und dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch:

Tab. 2: Vergleich: Fehlzeitengespräch – Anerkennender Erfahrungsaustausch

Dialog	Fehlzeitengespräch	Anerkennender Erfahrungsaustausch
Zielgruppe	Belegschaftsminderheit – Auffällig Abwesende	Belegschaft(smehrheit)
Dialoganlass	Korrektiv, da Anlass gegeben	Präventiv und systematisch
Ziele des Dialoges	<ul style="list-style-type: none"> Reparatur des Psychologischen Vertrags Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit: Belastungen bei der Arbeit verringern und eine Verbesserung der Anwesenheit erreichen ggf. BEM 	<ul style="list-style-type: none"> Erhalt und Stärkung des psychologischen Vertrags Erhalt und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit: Ressourcen erkennen, erhalten und ausbauen sowie Hinweise für Verbesserungen erhalten Frühzeitige Hinweise für alter(n)gerechtes Arbeiten
Wirkung des Dialoges	individuell	individuell und kollektiv
Führungs-/Unternehmenskultur	eher „Misstrauenskultur“ (Hat der Kranke schuld?!)	Förderung einer Vertrauenskultur durch partizipativ-wertschätzendes Führungsverhalten
Personalführung	Arbeitsunfähigkeit: Forschen nach Ursachen der Vergangenheit	Arbeitsfähigkeit: Forschen nach Möglichkeiten der Zukunft

Literatur: Geißler et al. (2004): Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2004

Vom Anerkennenden Erfahrungsaustausch zum Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die zusammengefassten Gesprächsnotizen aller Gespräche bilden die Grundlage für eine abteilungs- und betriebliche Gesamtauswertung.

Abteilungsbezogene Maßnahmen: Um die Führungspersonen bei der Umsetzung von Maßnahmen in ihrem Führungsbereich zu unterstützen, bietet es sich an, kleine Umsetzungsteams von je einer Führungskraft und 1-2 geschulten Beschäftigten zu bilden. Diese Umsetzungsteams kümmern sich darum, die Verbesserungsvorschläge aus den Gesprächen zu konkretisieren, erste Maßnahmen zu entwickeln und die Umsetzungsmöglichkeiten, Kosten, etc. zu ermitteln.

Betriebliche Steuerung/Umsetzung: Die zusammengefassten Ergebnisse aus den Gesprächen, die Maßnahmenvorschläge und -ideen können und sollten noch zusätzlich in einem abteilungsübergreifenden Maßnahmen-Workshop mit den Personalverantwortlichen und dem Betriebs- oder Personalrat bearbeitet werden um einen Austausch zu gewährleisten, Doppelarbeit zu vermeiden und konkrete Vereinbarungen zu treffen.