

Forum 4: Wissen ist nicht bedingungslos - Lernförderliche Arbeitsbedingungen im Betrieb

Angaben zur Person:

Dr. phil. Heinrich Geißler, Berater für betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitskommunikation in der "arbeitsleben Geißler-Gruber KEG" Gmunden - Hamburg - Zürich

Verbundprojekt Hamburg: Von den Gesunden lernen.

Mehrere deutsche Unternehmen versuchen unter dem Motto "von den Gesund(et)en lernen", die umfassende Beschäftigung mit Minderheiten, den "auffälligen" MitarbeiterInnen - Stichwort Fehlzeitengespräche - zugunsten eines systematischen Erfahrungsaustauschs mit der Mehrheit der Beschäftigten, den unauffälligen und unsichtbaren, zu verändern: 'Anerkennender Erfahrungsaustausch' im Rahmen von Anerkennungsgesprächen ist dabei als Führungsinstrument auf gesundheitswissenschaftlicher Grundlage zu verstehen, als partizipatives Monitoring der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen durch MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Gleichzeitig stellt diese Gesprächsstrategie eine Gesundheits-Ressource in Unternehmen dar.

Lernförderliche Arbeitsbedingungen haben die Bereitschaft zum Erfahrungsaustausch zur Voraussetzung. Anerkennender Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften und den Gesund(et)en ist folgendermaßen konzipiert:

1. Anerkennungsgespräche sind eine strukturierte Hinwendung zu den LeistungsträgerInnen im Unternehmen, über bloße Belobigung hinaus. Anerkennung ist zu beschreiben als Hinwendung und ernsthaftes Interesse an den MitarbeiterInnen, an deren Leistungen, Einschätzungen und Vorschlägen.	Intention
2. Der Inhalt des anerkennenden Erfahrungsaustauschs sind (gesundheitswirksame) Stärken und Schwächen der Arbeitsbedingungen und des Unternehmens und die Stärken der Person	Inhalt
3. Als ein Instrument gesundheitsförderlicher Führung ist der	Ergebnis und

<p>anerkennde Erfahrungsaustausch</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine systematische Erhebung (gesundheitswirksamer) Ressourcen und Belastungen aus Sicht der MitarbeiterInnen, deren Auswertung und Zusammenfassung die Ansatzpunkte für betriebliche Gesundheitsförderung, also für Maßnahmen im Bereich der Verhältnis- und Verhaltensprävention bilden • eine Gesundheitsunterstützung für die MitarbeiterInnen selbst, durch die Manifestation der Wertschätzung und des Interesses der Führungskräfte an den MitarbeiterInnen • eine positive Ausgestaltung von Personalführungsaufgaben für die Führungskräfte selbst, sozusagen als "Ausgleich" für die bislang meist problembezogenen Gesprächsanlässe. 	<p>Wirkung</p>
<p>4. Der anerkennde Erfahrungsaustausch macht Stärken des Unternehmens sichtbar, fördert damit eine positive Unternehmenskultur nicht zuletzt durch den Perspektivenwechsel der Führungskräfte und ein fundamentaleres Gesundheits-Verständnis, das sich nicht allein auf die Abwesenheit von Krankheit bezieht.</p>	<p>Erwartete mittelfristige Auswirkungen</p>

Im Beitrag werden

- das Hamburger Verbundprojekt und
- dessen Ergebnisse,
- die Konzeption eines Führungskräfte-Workshops zum anerkennden Erfahrungsaustausch,
- Arbeitsgestaltungs-Maßnahmen als Ergebnis des anerkennden Erfahrungsaustauschs und
- eine Betriebsvereinbarung mit einem Kapitel zum anerkennden Erfahrungsaustausch

dargestellt und diskutiert.

Das vorgestellte Konzept setzt seinen Schwerpunkt im Bereich 'gesundheitsförderliche Führung': 'Anerkennder Erfahrungsaustausch' ist ein Führungsinstrument, das das Augenmerk auf Ressourcen und Stärken im Unternehmen legt, ohne Schwächen zu vernachlässigen, und nicht die Abweichung,

das Problem in den Vordergrund stellt. "Mitarbeiterorientierung" oder "kooperativ-teilnehmendes Vorgesetztenverhalten" werden konkretisiert und **der wechselseitige Transfer von Erfahrungswissen** organisiert.

Die Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieses Konzeptes beruhen - neben Zeitmangel und Orientierung auf (logistisch vordringliche) Problemfälle - auch auf dem herrschenden Gesundheitsbegriff: Gesundheit wird primär medizinisch bzw. als Fehlen von Krankheit begriffen, der gesundheitsförderliche bzw. -schädigende Einfluß von bestimmten Arbeitsbedingungen oder von psycho-mentalenen oder psychosozialen Faktoren, z.B. des Vorgesetztenverhaltensⁱ ist in vielen Unternehmen wenig bekannt oder wird verdrängt.

Ein Mißbrauch, beispielsweise im Sinne eines folgenlosen "Aushorchens", wäre möglich, allerdings nur kurzfristig: Auf Dauer wird anerkennender Erfahrungsaustausch nur funktionieren, wenn die MitarbeiterInnen spüren, dass die Gespräche auch Folgen haben, indem Stärken des Unternehmens weiter gestärkt und Schwachstellen bearbeitet werden. Umgekehrt brächte ein Mißbrauch den Informationsfluß rasch zum Versiegen, denn der anerkennende Erfahrungsaustausch ist als partizipatives Monitoring der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen angelegt. Im Vergleich zu den vorwiegend negativen Gesprächsanlässen bietet und beinhaltet der anerkennende Erfahrungsaustausch auch positives Feedback der MitarbeiterInnen an die Führungskräfte. Dies setzt allerdings voraus, dass Anerkennung nicht nur als Lob oder Schulterklopfen verstanden wird, sondern eben als Erfahrungsaustausch.

ⁱ In Großunternehmen hat sich immer wieder gezeigt, dass Vorgesetzte den Krankenstand ihrer MitarbeiterInnen beim Arbeitsplatzwechsel "mitnehmen": Vorgesetzte einer Abteilung mit hohem Krankenstand produzieren nach einem Wechsel in eine Abteilung mit niedrigem Krankenstand wieder einen hohen Krankenstand. Im umgekehrten Fall gilt das auch.

Email: arbeitsleben@aol.com, Internet: www.arbeitsleben.com

Weiterführende Literatur zum Projekt:

Geißler-Gruber, B. & Geißler, H.: Von den Gesund(et)en lernen. Verkehrsunternehmen nutzen praktische Erfahrungen von Busfahrern. In: Der Nahverkehr, 10, 2000, S. 56-60.

Geißler, H. & B. Geißler-Gruber: Anerkennungsgespräche - ein Instrument gesundheitsförderlicher Führung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 4, 2002, S. 403-418