

Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung 2008  
Donnerstag 19. Juni 2008, Universität Basel

---

Symposium Nr. 13

**WERTSCHÄTZUNG UND ANERKENNUNG:  
ZENTRALE FAKTOREN DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS**

Gesundheitsfördernde Führung mit Wertschätzenden Dialogen  
Einführung

Silvia Gysel  
Beraterin für betriebliches Gesundheitsmanagement, Amriswil (TG)

## **Die Wertschätzenden Dialoge Ein Instrument der gesundheitsfördernden Führung**

„...hoch qualifizierte Mitarbeiter (bilden) unser wertvollstes Kapital, in das wir mit Millionenbeträgen investieren, damit wir ihre Zukunft sichern“ (1)  
Eine häufig gehörte Aussage – aber woran erkennen die Mitarbeitenden, dass sie ihrem Arbeitgeber kostbar und wertvoll sind?

Brigitta und Heinrich Geißler haben auf der Basis gesundheits- und arbeitswissenschaftlicher Grundlagen die *Wertschätzenden Dialoge* entwickelt. Sie basieren unter anderem auf der finnischen Studie zu Anerkennung und Arbeitsfähigkeit und dem Psychologischen Arbeitsvertrag.

### **Anerkennung und Arbeitsfähigkeit**

Frauen über 45 und Männer über 50 – bei dieser Altersgruppe ist gesundheitsfördernde Führung am wirksamsten. Das finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) ist in einer elfjährigen Längsschnittstudie zu folgendem Ergebnis gekommen: Die Verbesserung der Anerkennung durch Vorgesetzte führt zu einer „3,6fach erhöhten Chance, ihre Arbeitsfähigkeit zu verbessern. Umgekehrt gilt dies auch: Diejenigen, bei denen Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz vermindert werden, (haben) ein 2,4fach erhöhtes Risiko“ (2) der Verschlechterung ihrer Arbeitsfähigkeit.

### **Der psychologische Arbeitsvertrag**

Neben dem juristischen Arbeitsvertrag besteht - häufig unausgesprochen und nicht niedergeschrieben - der sogenannte psychologische Arbeitsvertrag. Rousseau hat den psychologischen Arbeitsvertrag jahrelang untersucht. Sie beschreibt ihn als "die individuellen Anschauungen (und) Überzeugungen (beliefs), bezüglich des wechselseitigen Gebens und Nehmens zwischen Individuum und Organisation, geprägt von der Organisation. Psychologische Arbeitsverträge haben die Kraft selbsterfüllender Prophezeiungen: Sie gestalten Zukunft." (3)

Der psychologische Arbeitsvertrag kann übererfüllt oder verletzt werden. Übererfüllungen können beispielsweise Ausbildungen sein, die vom Unternehmen trotz Fehlen vorheriger Vereinbarungen gewährt werden. Meist häufiger als Übererfüllung ist aber die Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrages.

Die Vertragsverletzung kann durch beide Vertragsparteien erfolgen und unterschiedliche Ursachen haben. Liegt die Vertragsverletzung beim Unternehmen stellt sich die Frage, ob das Unternehmen korrigieren kann – erlauben es der Markt, das Umfeld und die Arbeitsorganisation? Erfolgt die Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrages durch die MitarbeiterIn stellt sich die Frage: „Ist es Nicht-Wollen oder Nicht-Können? Ist die MitarbeiterIn überfordert? Bahnt sich eine gesundheitliche Gefährdung an?“

Die Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrages muss thematisiert und korrigiert werden, um innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift und Rückzug zu vermeiden. Der psychologische Arbeitsvertrag ändert sich im Lauf des Arbeitslebens. In unterschiedlichen Lebensphasen stehen andere persönliche und gesundheitliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Vordergrund.

## Die Wertschätzenden Dialoge

Die Wertschätzenden Dialoge sind eine Gesprächsform zwischen operativen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden. Sie beruhen auf achtsamer Zuwendung, sind mehr als nur Lob und Kompliment. Anerkennung und Wertschätzung ist das ernsthafte Interesse an den Mitarbeitenden, an ihren Leistungen, Einschätzungen und Vorschlägen – und an ihrem Wohlbefinden. Für die Führungskraft selber stellen die Wertschätzenden Dialoge eine Alternative zu den üblichen „problembezogenen“ Gesprächsanlässen dar.

Die Wertschätzenden Dialoge werden geführt in Form des „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ und des „Achtsamen Arbeitsbewältigungsgespräch“. Die Auswahl der Mitarbeitenden für die jeweilige Gesprächsform erfolgt auf Grund Ihrer Anwesenheit und Ihres Verhältnisses zum Unternehmen. Die Belegschaft wird dazu in zwei Gruppen unterteilt. Die Kriterien der Unterteilung sind hohe bzw. niedere Anwesenheit im Unternehmen und starker bzw. kein psychologischer Arbeitsvertrag. Daraus ergibt sich die Belegschaftstypologie, wie die Abbildung 1 zeigt. In Abbildung 2 (nächste Seite) folgen die Wirkprinzipien der wertschätzenden Dialoge.

Abbildung 1: Belegschafts-Typologie



Der **Anerkennende Erfahrungsaustausch** fokussiert die Arbeitsbedingungen, die Belastungen und Ressourcen des Arbeitsplatzes, das Wohlbefinden, die Gesundheit und das „Älterwerden“ im Betrieb.

Im **Arbeitsbewältigungsgespräch** erkundet die Führungskraft wie die Arbeitsbedingungen des Mitarbeitenden an seine Leistungsfähigkeit angepasst werden können – und was der Mitarbeitende selber zur Förderung seiner Gesundheit bzw. Anwesenheit im Betrieb beitragen kann.

Die Gespräche können ergänzt oder variiert werden durch das Stabilisierungs- und das Fehlzeitengespräch.

Die Wertschätzenden Dialoge mit den Mitarbeitenden sind ‚Vier-Augen-Gespräche‘. Es stehen der gemeinsame Gedankenaustausch und das gegenseitige Verstehen im Vordergrund. Die durchschnittliche Gesprächsdauer liegt zwischen 30-60 Minuten. Die Führungskraft protokolliert das Gespräch möglichst wortgenau und systematisch. Nach Beendigung der Gespräche werden die Protokolle zusammengetragen.

Der **Anerkennende Erfahrungsaustausch** ergibt eine Liste der Stärken und Schwächen des Betriebes aus Sicht der gesunden und gesund(et)en Mitarbeitenden. Die Auswertung und Verdichtung dieser Ergebnisse enthält wichtige Hinweise über die Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima und die Führung, die Personalentwicklung, den Stand der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie ganz allgemein über das Unternehmen. Die Auswertung des Anerkennenden Erfahrungsaustausch bildet die Grundlage zur Umsetzung gesundheitsfördernder Massnahmen im Betrieb.

Das **Achtsame Arbeitsbewältigungsgespräch** gibt Hinweise auf Anpassungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen von gesundheitlich Gefährdeten und Langzeiterkrankten Mitarbeitenden. Bei regelmässig „grundlos“ abwesenden Mitarbeitenden gibt das Gespräch Auskunft über den Hintergrund des Verhaltens – und bietet nochmals eine Chance dieses zu korrigieren - bevor weitere Massnahmen ergriffen werden.

Abbildung 2: Wirkprinzipien

Dialoge	Wirkung	
	für das Individuum	für das Unternehmen und die Gesamtbelegschaft
<b>Anerkennender Erfahrungsaustausch mit Gesund(et)en</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschätzung durch Hinwendung zum/zur MitarbeiterIn als interner BeraterIn in Sachen ‚Arbeit und Gesundheit‘</li> <li>▪ Unterstützung der vorhandenen Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Massnahmen zur Stärkung von Stärken</li> <li>▪ Abbau von Schwächen</li> <li>▪ Frühhinweise auf die Auswirkung neuer Arbeitsbedingungen</li> <li>▪ Lernen von den positiven Arbeitsbeziehungen, die die Gesund(et)en haben</li> <li>▪ Lernen aus den vielen individuellen, gelungenen Gesundheitsmodellen</li> </ul>
<b>Arbeitsbewältigungsgespräch mit gesundheitlich Gefährdeten und (Langzeit-)Erkrankten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschätzung durch die Botschaft „Wir wollen Sie in Arbeit halten“</li> <li>▪ vorübergehende oder ständige Anpassung der Arbeitsbedingungen an veränderte körperliche und/oder psychische Möglichkeiten</li> </ul>	Hinweise auf <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entlastungsnotwendigkeiten und</li> <li>▪ Belastungsschwerpunkte im Unternehmen</li> <li>▪ evt. Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrages</li> </ul>

## Der Nutzen der Wertschätzenden Dialoge

Mitarbeitende wahrnehmen, ihnen zuhören, interessiert sein an ihrer Arbeit, an ihren Leistungen sowie an ihren Einschätzungen über das Unternehmen. Achtsamkeit und Anerkennung werden auf diese Art vermittelt – eine wissenschaftlich bewiesene Quelle des Wohlbefindens und eine Arbeitsbewältigungs-Ressource im Betrieb.

Gemeinsam erkunden die Führungskraft und die Mitarbeitenden im Gespräch, welche Arbeits- und Unternehmensbedingungen es ermöglichen, die Arbeitsaufgaben gut und gerne zu erfüllen. Die Führungskraft erhält ein Bild, was bereits funktioniert und wo optimiert werden muss.

Die Mitarbeitenden sind ExpertInnen ihrer Arbeit. Sie kennen die Faktoren, welche die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit - und damit auch die Produktivität - belasten bzw. fördern. Ihre Sichtweise der Arbeitsverhältnisse wird zum Ausgangspunkt der betrieblichen Gestaltung von Gesundheitsförderung und Prävention.

Mit dieser Optik bilden die Wertschätzenden Dialoge einen Paradigmawechsel zum üblichen Fehlzeitenfocus dar. Die Identifikation mit dem Betrieb, das Zusammengehörigkeitsgefühl und das gegenseitige Vertrauen werden im Gespräch gestärkt - das Selbstwirksamkeitsgefühl der Mitarbeitenden wird gefördert. Mitarbeiterbefragungen werden im Lauf der Zeit entbehrlich.

Und last but not least:

Führungskräfte selber empfinden es durchaus als sehr angenehm, wenn sie nicht nur (böse) Fehlzeitengespräche führen müssen, sondern – schlauerweise am Freitagnachmittag – mit aufgeschlossenen und motivierten Mitarbeitenden die Arbeitswoche ausklingen lassen. „Dann fühlen sie sich selbst besser damit, auch weil sie ein Bewusstsein dafür entwickeln...dass sie mit den Gesunde(te)n eine Mehrheit im Visier haben. Dann glauben Sie wieder an eine Kraft im Unternehmen“.(4)

## Anmerkungen und Literaturangaben

- (1) Klaus-Ulrich Moeller
- (2) Illmarinen/Tempel
- (3) Rousseau
- (4) nach Geißler/Geißler-Gruber

Moeller, Klaus-Ulrich: „Baden in der Wellness-Sprache. Kolumne“  
In: *brand eins. Wirtschaftsmagazin*, Heft 2 (2007), S. 48-49.

Illmarinen Juhani, Jürgen Tempel: *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie Gesund bleiben?* Hamburg 2002

Rousseau, Denise M.: *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks/London/New Dehli 1995

Heinrich Geißler, Torsten Bökenheide, Holger Schlünkes, Brigitta Geißler-Gruber: *Faktor Anerkennung, Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen*. Frankfurt/Main 2007