

Wertschätzende Dialoge als wichtigste Führungsaufgabe

Torsten Bökenheide¹, Alexander Frevel² & Heinrich Geißler³

¹**Torsten Bökenheide**, Jahrgang 1963, Diplom-Sozialökonom, langjähriger Personalleiter und Geschäftsführer im öffentlichen Personennahverkehr, Mitglied bei Arbeit und Zukunft e.V., freiberuflicher Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt: Führung und Haltung. Ganschendorf 73, D-17111 Sarow; Tel.: +49 (0)160/99100127; Mail: Torsten.Boekenheide@t-online.de; www.anererkennung.eu

²Alexander Frevel, – Beratung zur Arbeitsfähigkeit im Demografischen Wandel, Dipl. Sozialökonom. Forschung und Beratung zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Seit 1994 selbstständig in der Beratung von Unternehmen und Organisationen. Schwerpunkte: Strategische Organisations- und Personalentwicklung, betriebliches Gesundheitsmanagement und wertschätzende Führung. Anwendung von dialogischen Beratungswerkzeugen. Vorsitzender des virtuellen Forschungsinstituts Arbeit und Zukunft e.V. D-22765 Hamburg. Tel.: +49 (0)172/ 4224223. Email: frevel@beratung-arbeitsfaehigkeit.de, www.beratung-arbeitsfaehigkeit.de

³Heinrich Geißler, Prof. Dr., Jahrgang 1952, seit 1991 Berater für Betriebliche Gesundheitsförderung mit den Schwerpunkten ‚Gesundheitsfördernde Führung‘ und ‚Generationen-Management‘. Lehre an Universitäten und Fachhochschulen in Österreich, Deutschland und der Schweiz. A-Bregenz, office@bf-geissler.com, www.bf-geissler.com

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- dass es im Führungsalltag statt einer Orientierung an Defiziten eine lohnenswerte Ergänzung gibt,
- warum Führungskräfte Kenntnisse über den psychologischen Arbeitsvertrag benötigen.
- wie die Beschäftigten zu wichtigen innerbetrieblichen BeraterInnen für Führungskräfte werden.
- wie der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen bei Beschäftigten und Betrieben „funktioniert“,
- an einem praktischen Beispiel, welche Gewinne durch wertschätzende Dialoge möglich sind.

INHALT

1. Unsere MitarbeiterInnen sind unser wichtigstes Kapital!
 - 1.1 Woran genau merken MitarbeiterInnen, dass sie wichtig sind?
 - 1.2 Die gewohnte Defizitorientierung: Ich muss zum Chef!
2. Vom Geben und Nehmen
 - 2.1 Das eigene Gedächtnis ist die wirksame Währung.
 - 2.2 Der Psychologische Arbeitsvertrag ist das Konto, auf dem wir über das Geben und Nehmen Buch führen.
 - 2.3 Ich schenke, verrate aber nicht den Preis.
 - 2.4 Arbeitsbeziehungen sind Anerkennungsbeziehungen.
 - 2.5 Dem Vertrauen vertrauen?
3. Das wertschätzende Beratungsgespräch
 - 3.1 Was ist das Geheimnis der LeistungsträgerInnen?
 - 3.2 Die Balance von Geben und Nehmen ist stimmig.
4. Der anerkennende Erwartungsaustausch.
 - 4.1 Die Konten des Gebens und Nehmens ändern sich.
 - 4.2 Der psychologische Arbeitsvertrag = Vertrauen.
5. Führungskräfte führen wertschätzende Dialoge mit ihrem wichtigstem Kapital: Ihren MitarbeiterInnen.
6. Wie geht es weiter?

1. Unsere MitarbeiterInnen sind unser wichtigstes Kapital!

Die Suchmaschine Google liefert tausende von Treffern, gibt man diese Aussage wörtlich in die Suche ein. Vom Steuerbüro über den mittelständischen Maschinenbauer bis hin zum Börsen notierten Konzern wird offensichtlich so über die eigenen MitarbeiterInnen gedacht. Auch gehandelt?

Die Motivation der ArbeitnehmerInnen wird jährlich von der Forschungsfirma Gallup in mehreren Ländern erfasst. (Gallup-Studie 2013) Jährlich ist die Bilanz verheerend. Danach ist nur ein geringer Teil (maximal 16 Prozent) der ArbeitnehmerInnen stark motiviert beziehungsweise hat eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen. Die Mehrheit macht nur noch Dienst nach Vorschrift. Und ein weiterer, kleinerer Teil ist hiernach nur anwesend, leistet aber keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg – trotz regelmäßigen und aufwändigen Investitionen in die Ausbildung von Führungskräften. Ein Dilemma: Renditeorientierte Unternehmen investieren in aufwändige Führungskräftebildungen und realisieren wenig bis keine Verbesserung bei der Führungsqualität.

1.1 Woran genau merken MitarbeiterInnen, dass sie das wichtigste Kapital sind?

Ein Ausflug in die wissenschaftliche Theorie fördert als Antwort auf diese Frage höchst einhelliges zu Tage: Einigkeit besteht in der Sozialphilosophie und Arbeitssoziologie und auch in der Integrations- und Konfliktforschung über die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung für Menschen. Sei es als Integrationsmedium oder als Integrationsergebnis (Holtgrewe et al. 2000). Ebenso wird durchgängig die Bedeutung von Anerkennung für die Identitätsbildung betont. Die Bedeutung des wertschätzenden Führungsverhaltens als wichtigste Ressource für eine langfristige Arbeitsfähigkeit hat die finnische Arbeitswissenschaft in einer elfjährigen Langzeitstudie nachgewiesen (Illmarinen 1995).

Offensichtlich fließen diese Forschungsergebnisse und der Gedanke, dass die MitarbeiterInnen das wichtigste Kapital seien, wenig oder auch gar nicht in den betrieblichen Alltag ein. Ein Indiz verschafft der Blick in den mehr als 300 Seiten umfassenden Katalog des Personalamtes der Freien und Hansestadt Hamburg (ZAF). Sucht man hier nach Schulungsangeboten mit den Begriffen Anerkennung, Wertschätzung, Kritik, Konflikt im Zusammenhang mit dem Begriff Führung, so erhält man folgende Übersicht:

Führung	139 Treffer
Anerkennung	0 Treffer
Wertschätzung	0 Treffer
Kritik	7 Treffer
Konflikt	27 Treffer

Tab. 1: Weiterbildungsangebote ZAF zum Thema Wertschätzung und Anerkennung

Wir starten den Versuch einer Erklärung für dieses vertraute Phänomen.

1.2 Die gewohnte Defizitorientierung: Ich muss zum Chef.

Bitte betrachten Sie einen Moment die folgenden fünf Gleichungen:

$$1 + 3 = 4$$

$$2 + 4 = 6$$

$$3 + 2 = 5$$

$$5 + 1 = 6$$

$$2 + 2 = 5$$

Abb. 1: Die fünf Gleichungen

Möglicherweise gehören gerade Sie zu den wenigen Menschen, die wie folgt geantwortet hätten: „Ich sehe fünf Additionsgleichungen im einstelligen Zahlenbereich, davon sind rechnerisch vier richtig und eine falsch!“ Die große Mehrzahl aller Befragten antwortet regelmäßig: „Die fünfte Gleichung ist falsch!“

Diese Sichtweise der Abweichungen (Fehler) ist heute in den Unternehmen vorherrschend. Da werden alle möglichen (und unmöglichen) Risiken gesehen und behandelt. Marktrisiken, Umweltrisiken, Kreditrisiken, Personalrisiken, Investitionsrisiken, Demografierisiken und andere mehr.

Da darf es nicht wundern, wenn die MitarbeiterInnen Führung stets dann erleben, wenn etwas schief gelaufen ist, wenn Fehler gemacht wurden, wenn Schuldige gesucht werden. „Ich muss zum Chef!“ ist das Bild, das in den Unternehmen vorherrscht.

Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung greift jedoch der gewohnte Blick auf die fünfte Gleichung zu kurz. Es fehlt die systematische Betrachtung der mathematisch vier richtigen Gleichungen. Stattdessen gilt: Wer keine Fehler macht, fällt nicht auf. Wer nie krankheitsbedingt fehlt, fällt nicht auf. Wer keine Forderungen stellt, fällt nicht auf. Wer sich nicht beschwert, fällt nicht auf.

Die ergänzende Sichtweise auf die vier mathematisch richtigen Gleichungen würde zum Beispiel folgende Fragen liefern: Was läuft richtig gut im Kundendienst, in der Verwaltung, im Personalbereich, im Verkauf, in der Werkstatt, in der Geschäftsführung, im Betriebsrat und anderes mehr? Und: Warum läuft es eigentlich so gut? Wie kann man das Gute mindestens erhalten – oder besser noch: stärken?

„Ich darf zum Chef!“ könnte das Bild einer gewünschten Unternehmenskultur sein. Das geht jedoch nur, wenn Führungskräfte eine ergänzende Sichtweise auf ihre MitarbeiterInnen beherzigen und diese als interne BeraterInnen zu einem persönlichen Gespräch einladen. Für die Relevanz dieser Überlegung werden zunächst Überlegungen dargestellt, wie Menschen „funktionieren“.

2. Vom Geben und Nehmen

2.1 Das eigene Gedächtnis ist die wirksame Währung.

„Wer handelt, der handelt. Das heißt, wer Handlungen setzt, betreibt damit auch immer Handel. Oder anders: Menschliche Verhaltensweisen lassen sich als Waren betrachten, die bewertet und getauscht werden“ (Simon 2001: 16.). So lautet die Grundthese des Modells der Radikalen Marktwirtschaft von Simon. Demnach gibt es auf diesem Markt der Verhaltensweisen keine allgemein akzeptierte Währung. Sollte Geld als Währung eine Rolle spielen, so ist das Geld nur eines von unzähligen Tauschmitteln, allenfalls ein Sonderfall. „Das Fehlen einer dem Geld vergleichbaren, frei konvertiblen Währung im direkten Tausch von Verhalten hat aber weitreichende Folgen. Geld ermöglicht es, Wert zu verdinglichen und zu objektivieren, das heißt aus dem aktuellen interaktionellen Kontext zu lösen, Vergangenheit und Zukunft miteinander zu verbinden, den heute geschaffenen Wert morgen zu nützen. (...) Die Möglichkeiten dazu sind im direkten, geldfreien Tausch von Verhalten sehr beschränkt. An ihre Stelle tritt eine andere, konkretere Form der Kontoführung und des Gedächtnisses: Jeder einzelne führt – mehr oder weniger bewusst – die Konten über Geben und Nehmen aller Interaktionspartner in seiner eigenen Währung.“ (Simon 2001: 43)

Diese Form der höchst individuellen Kontoführung wird mit dem juristischen Arbeitsvertrag, der in der Personalakte „schlummert“, gerade nicht erfasst. Der juristische Arbeitsvertrag im engeren Sinn regelt den Tausch von Leistung gegen Geld. Im Sinne von Simon den objektiven Tausch-Sonderfall.

2.2. Der psychologische Arbeitsvertrag ist das Konto, auf dem wir über das Geben und Nehmen Buch führen

Neben dem juristischen Arbeitsvertrag existiert immer auch ein zweiter Vertrag: der sogenannte psychologische Arbeitsvertrag oder auch implizite Vertrag. Eine heute weitestgehend akzeptierte Definition des psychologischen Arbeitsvertrages stammt von Denise Rousseau. Danach beschreibt er „die individuellen Anschauungen beziehungsweise Überzeugungen bezüglich des wechselseitigen Gebens und Nehmens zwischen Individuum und Unternehmen, geprägt vom Unternehmen. Diese können sich erfüllen oder auch nicht. Psychologische Arbeitsverträge haben die Kraft selbsterfüllender Prophezeiungen. Sie gestalten Zukunft. (Rousseau, 1995)

Psychologisch ist diese Form des Vertrages insofern, als implizite, künftige und gegenseitige Erwartungen in aller Regel weder schriftlich formuliert sind, noch aktualisiert oder im Zeitablauf systematisch gepflegt werden.

Vertragsform	Ebene	Vertragsinhalte	Wahrnehmung
Juristischer Arbeitsvertrag	Sachebene	Gehalt Position Aufgaben Urlaubsanspruch Kündigungsfristen ...	Schriftlich fixiert → objektive Fakten
Psychologischer Arbeitsvertrag	Beziehungsebene	Individuelle Anschauungen und Erwartungen Verbundenheit mit dem Unternehmen Verbundenheit mit der Tätigkeit Gefühl der Zugehörigkeit Stärkung der eigenen Identität ...	Bewusst oder unbewusst im Gedächtnis → subjektive Grauzonen

Tab. 2: Gegenüberstellung juristischer / psychologischer Arbeitsvertrag

Je unvollständiger beziehungsweise je informeller und impliziter die Vertragsinhalte beim psychologischen Arbeitsvertrag sind, desto mehr Grauzonen bleiben. Diese individuellen Grauzonen werden von den VertragspartnerInnen mit individuellen Erwartungen auf unterschiedlichen Konten über Geben und Nehmen gefüllt und bleiben im Gedächtnis.

Die Verpflichtung zur Reziprozität (Logik des Gebens, Nehmens und Erwiderns) kann fast über den gesamten Lebenslauf wirksam sein. Das stellt Hollstein in ihren Untersuchungen über Familienbeziehungen fest. Sie weist auch darauf hin, dass die Gaben der Kinder Jahre später in einer anderen Währung als die der Eltern erfolgen „und zwar in einer, die sich deutlich schlechter bilanzieren lässt. Während die Eltern zwischen dem 40sten und 80sten Lebensjahr Geld geben, erwidern die Kinder dieses Geben mit „instrumentellen Hilfen, kognitiver und emotionaler Unterstützung.“(Hollstein 2005: 196 f.)

Wenn reziproke Erwartungen und Gegenseitigkeitsbeziehungen sowohl für ökonomische Märkte als auch für soziale Großinstitutionen maßgeblich für deren Funktionsbedingungen sind (s. Adloff/Mau, 2005: 10), darf vermutet werden, dass die Verpflichtung zur Reziprozität auch über das gesamte Arbeitsleben wirken kann.

2.3 Ich schenke, verrate aber nicht den Preis.

Das Phänomen der individuellen Kontoführung über Geben und Nehmen hat jedoch – neben den Grauzonen – noch eine weitere Dimension. Das zeitliche Intervall zwischen Gabe und Gegengabe ist nur zu verstehen, „wenn man von der Hypothese ausgeht, dass der Gebende und der Empfangende, ohne es zu wissen, gemeinsam an einer Verschleierung arbeiten, die der Verneinung der Wahrheit des Tauschs dient; jenes *do ut des*, das die Vernichtung des Gabentauschs wäre“ (Bourdieu 2005: 139 ff.). „So ist der Tausch von Gaben (...), verstanden als das Paradigma der Ökonomie der symbolischen Güter, dem *do ut des* der ökonomischen Ökonomie insofern entgegengesetzt, als sein Prinzip nicht ein berechnendes Subjekt ist, sondern ein Akteur, der sozial dazu disponiert ist, sich ohne Absicht und Berechnung auf das Spiel des Tauschs einzulassen“ (Bourdieu 2005: 143). Ähnlich positioniert sich, diesmal aus neurobiologischer Sicht, Joachim Bauer: „Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben“ (Bauer 2007: 21).

Art und Inhalt des psychologischen Arbeitsvertrags werden durch die gemeinsamen Werte und Normen weitgehend in die Unternehmenskultur transportiert. „Die auf der Unternehmenskultur basierenden Wertvorstellungen werden mittels betrieblicher Sozialisation „erlernt“ und vermitteln Vorgaben (...). Die Organisationsmitglieder orientieren sich somit einerseits an ihren subjektiven Interpretationen der Unternehmenskultur und -handlungsschemata, andererseits an Versprechen und Verhaltensweisen von Vorgesetzten, die in ihrer Rolle als zentrale Akteure und Vermittler einer Organisation wahrgenommen werden (Kirpal/Mefebue 2007: 9 ff.).

2.4 Arbeitsbeziehungen sind Anerkennungsbeziehungen

Das zeitliche Intervall (und damit die Verschleierung) einerseits und die Grauzonen (individuelle Erwartungen bleiben im Gedächtnis) andererseits stellen die Führungskräfte vor eine große Herausforderung: Wie sollen sie ihre MitarbeiterInnen anerkennen? Was ist überhaupt Anerkennung?

Nach Voswinkel dient Arbeit nicht allein dem Erwerb von Einkommen, sondern sie vermittelt oder entzieht auch wesentlich Anerkennung. So gesehen sind Arbeitsbeziehungen Anerkennungsbeziehungen, und Auseinandersetzungen um und in Arbeit zugleich Kämpfe um Anerkennung. Er unterscheidet zwei Bedeutungen des Begriffs Anerkennung: Würdigung und Bewunderung. „Würdigung erfährt derjenige, der in

einer langfristig angelegten Arbeitsbeziehung Verpflichtungen auf sich nimmt, indem er sich in den Betrieb einordnet, seine Lebensplanung unter Außerachtlassung alternativer Opportunitäten auf das Unternehmen ausrichtet und auch zu einem „Dienst nicht nur nach Vorschrift“ bereit ist. Würdigung ist also an längerfristig angelegte Arbeitsbeziehungen gebunden, sie setzt Beiträge voraus, die gewissermaßen als Kredit geleistet werden und die moralische Erwartung begründen, dass sie in Zukunft gewürdigt werden (Vosswinkel 2000: 41). „Bewunderung korrespondiert mit dem Begriff des Prestiges, Würdigung mit dem der Dankbarkeit. Bewunderung rekurriert vor allem auf Kapitale, auf Fähigkeiten, Ressourcen, Leistungen und Erfolge (...). Würdigung verdient eine Leistung vor allem im Sinne des Reziprozitätsprinzips, Bewunderung erzielt eher derjenige im Sinne des ökonomischen Prinzips.“ (Vosswinkel 2000: 42)

Mit den Überlegungen von Vosswinkel lässt sich plausibel erklären, warum Mitarbeiterinnen, die eine langjährige Betriebszugehörigkeit aufweisen, quasi Rechte erworben haben (wollen), die nie schriftlich formuliert wurden. „Ich bin jetzt 28 Jahre in der Firma. Sie können mich nicht rausschmeißen. Ich habe ein Recht darauf, hier zu arbeiten!“ (Zitat eines Busfahrers eines öffentlichen Nahverkehrsunternehmens in Hamburg)

Hierzu stellt Vosswinkel fest, dass Beziehungen von Anerkennung und Reziprozität für Organisationen ambivalent sind. „Auf der einen Seite nämlich können sie die Mitarbeiter durch konsensuelle Arbeitsbeziehungen und den Ansporn des Lobes motivieren. Auf der anderen Seite stiften sie auch Verpflichtungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und begründen Anrechte auf künftige Honorierungen. Auf diese Weise bindet sich die Organisation an die Vergangenheit und schränkt künftige Entscheidungen und damit ihre Flexibilität ein. Flexibilität impliziert nämlich Enttäuschung von erfahrungsbegründeten Erwartungen. Die Nichtanerkennung von Leistungen ist daher eine Form der organisational für notwendig erachteten Demotivierung unerwünschter Orientierungen und Interesse der Beschäftigten.“ (Vosswinkel 2005: 248)

2.5. Dem Vertrauen vertrauen?

Reziprozitätserwartungen werden „vor allem sichtbar“, wenn sie als verletzt angesehen werden. Dann reagieren Menschen mit moralischer Empörung (Lessenich/Mau 2005). Gleichzeitig müssen wir lernen mit Vertrauensverlust zu leben, weil die Grauzonen des psychologischen Arbeitsvertrages höchst individuell existieren und in die Zukunft gerichtet sind (s. Kapitel 2). Gambetta bezeichnet Vertrauen als eine „eigenartige Überzeugung, die nicht auf Beweisen, sondern auf einem *Mangel an Gegenbeweisen* gründet – eine Eigenschaft, die es für mutwillige Zerstörung anfällig macht (Gambetta 2001: 235). Er führt zwei Gründe dafür an, dass es rational sein kann, dem „Vertrauen zu trauen und dem Misstrauen zu misstrauen“:

1. Wenn wir uns anders verhalten würden, also dem Vertrauen nicht trauen und Misstrauen als gerechtfertigt ansähen, „dann würden wir nie herausfinden, ob es so ist. Vertrauen beginnt, indem man offen für Beweise bleibt, handelt, als ob man vertraute, zumindest bis zusätzliche stabile Überzeugungen auf der Basis weiterer Informationen gewonnen werden können. (Gambetta 2001: 235 f.)
2. Vertrauen ist „keine Ressource (...), die sich durch den Gebrauch verringert; im Gegenteil, je mehr sie genutzt wird, desto mehr gibt es wahrscheinlich

von ihr. Nach Hirschmann wird Vertrauen dadurch gemindert, dass es *nicht* genutzt wird. (Gambetta 2001: 236)

Sprenger stellt fest, dass misstrauische Führungskräfte gern von Vertrauen sprechen, statt richtigerweise von Erwartungen (Sprenger 2005, S. 126). Für ihn ist eine vertrauensvolle Beziehung grundsätzlich durch die gegenseitige Erwartung gekennzeichnet, „dass die mit der Beziehung eingegangene Abhängigkeit nicht einseitig ausgebeutet wird. Der implizite (respektive „psychologische“) Vertrag *ist* Vertrauen.“ (Sprenger 2005: 98)

3. Der Dialog: Wertschätzendes Beratungsgespräch

„Ich bin seit 10 Jahren hier. Ich bewerbe mich jetzt innerbetrieblich, aber die werden mich nicht kennen, weil – ich war jeden Tag hier.“ (Busfahrer, 2000) Die Personalabteilung dieses Unternehmens kannte den Mitarbeiter tatsächlich nicht. Dieser Mitarbeiter hatte keinen einzigen krankheitsbedingten Fehltag, keinen Unfall, keine KundInnenbeschwerde. Kein Wunder, dass ihn niemand kannte ...

$$1 + 3 = 4$$

$$2 + 4 = 6$$

$$3 + 2 = 5$$

$$5 + 1 = 6$$

$$2 + 2 = 5$$

Der gewohnte Blick auf die Defizite macht auch vor diesem Leistungsträger nicht halt. Diejenigen, die eigentlich am Sichtbarsten für die Führungskräfte sein müssten, also die Mehrheit jeder Belegschaft, die regelmäßig anwesenden MitarbeiterInnen, wurden bisher nicht gesehen. Sie bekamen keine Aufmerksamkeit, keine Würdigung und keine Wertschätzung. Im Sinne der fünf Gleichungen erschien folgende Frage lohnenswert: Was ist das *Geheimnis* der Mehrheit einer Belegschaft, die tagtäglich zur Arbeit erscheint?

3.1 Was ist das *Geheimnis* der LeistungsträgerInnen?

Insgesamt 112 Beschäftigte aus drei Unternehmen des Hamburger Öffentlichen Personennahverkehrs (überwiegend Busfahrerinnen und Busfahrer) wurden zu *Gesunden Dialogen* eingeladen (Geißler et al., 2004: 149-152). Mit qualitativen Untersuchungsmethoden wurden Möglichkeiten des Gesunderhaltens von Gesunden und wieder gesunden Langzeiterkrankten MitarbeiterInnen erhoben. Die subjektive Erhebung der Frage „Fühlen Sie sich gesund?“ brachte das Ergebnis, dass 96 Prozent der InterviewpartnerInnen sich aktuell gesund fühlten. Die anschließend durchgeführte objektive Messung mittels der Freiburger Beschwerdeliste ergab hingegen, dass tatsächlich Beschwerde frei – je nach Unternehmen – lediglich zwischen 42 und 62 Prozent waren.

Aus der empirischen Erhebung konnten folgende, wesentliche *Geheimnisse* gewonnen werden:

- Das Anwesenheitsverhalten der Gesund(et)en wird maßgeblich von ihrem subjektiven Wohlbefinden bestimmt. Beschwerden werden eher als eine unabänderliche Gegebenheit hingenommen, die jedoch nicht zu krankheitsbedingten Fehlzeiten führen.
- Die Gesund(et)en verfügen über eine hohe Kompetenz im Umgang mit Krisen und deren Bewältigung. Die individuelle Bewältigungskompetenz wird jedoch oft nicht wahrgenommen.
- Fast alle InterviewpartnerInnen haben eine emotionale Beziehung zu ihrem Beruf. Diese Beziehung erscheint als Krisen unabhängig und als eine wesentliche Gesundheitsressource der Arbeit. Gleichzeitig monierten die Gesund(et)en sehr wohl Belastungen und fielen auch nicht durch ein augenscheinliches, eigenes Gesundverhalten auf.
- Fast alle InterviewpartnerInnen haben – zum Teil wörtlich – berichtet, dass im Großen und Ganzen das *Geben und Nehmen* im Unternehmen stimmig sei.

3.2. Die Balance von Geben und Nehmen ist stimmig

Ein weiteres Ergebnis des Hamburger Forschungsprojektes war, dass verschiedene Typen einer Belegschaft sichtbar wurden. Stellt man einen Zusammenhang zwischen dem psychologischen Arbeitsvertrag und der Anwesenheit (im Sinne von Arbeitsfähigkeit als Summe aller Faktoren, die einen Menschen befähigen, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen) her, teilt sich die Belegschaft – aus Sicht der Führungskraft – idealtypisch in vier Gruppen.

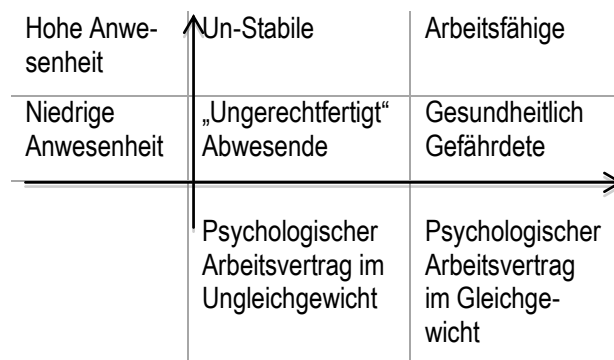


Abb. 2: Belegschaftstypologie / psychologischer Arbeitsvertrag

Ein erstes Merkmal für die Zuordnung der Beschäftigten in die Belegschaftstypologie sind die regelmäßigen Anwesenheitszeiten beziehungsweise die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Hier ist es hilfreich, neben der gewohnten Fehlzeitenstatistik eine Anwesenheitsstatistik zu erstellen. Schon kann man erkennen, dass es MitarbeiterInnen gibt, die in den vergangenen 15 Jahren keinen einzigen Tag krankheitsbedingt gefehlt haben. Der bisher gewohnte Blick auf die MitarbeiterInnen verändert sich. ...

Als zweites, wesentlich wichtigeres Merkmal, lassen sich die vier Belegschaftsgruppen detaillierter, wenn auch idealtypisch, wie folgt beschreiben:

Gruppe	Beschreibung
Arbeitsfähige mit einer sehr hohen Anwesenheitsquote Größte Gruppe in der Belegschaft, bis zu 100 Prozent	Prinzipiell emotionale Bindung zum Unternehmen Hohe Verbundenheit mit der Arbeitsaufgabe Sinnhafte Beziehung zur Arbeit Hohes Wohlbefinden und starkes Gesundfühlen auch bei bestehenden Krankheiten Ausgeprägte Arbeitsethik (eventuell auch aufgrund von finanziellen Verpflichtungen)
Un-Stabile mit einer schwankenden Anwesenheitsquote Je nach Branche bis zu 20 Prozent	Keine prinzipielle emotionale Bindung an das Unternehmen oder die Tätigkeit Positiv wie negativ beeinflussbar (KollegInnen, Gerüchte in der Kantine)
„Ungerechtfertigt“ Abwesende Kleinste Gruppe in der Belegschaft, maximal 2 Prozent	Regelmäßige Abwesenheit als Ausgleich für vorgeblich vorenthaltene Leistungen Bruch/Zerrüttung des psychologischen Vertrags (innere Kündigung) Gefühl der Übervorteilung durch das Unternehmen
Gesundheitlich Gefährdete, Langzeiterkrankte Je nach Branche bis zu 20 Prozent	Arbeitsbedingte und nicht arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen führen zu krankheitsbedingten Abwesenheiten

Tab. 3: Beschreibung der vier Typen in der Belegschaftstypologie

Tabelle 3 verdeutlicht auch, dass die Mehrheit der Unternehmensbelegschaft motiviert ist. Im betrieblichen Alltag wird die Belegschaftstypologie in Form von „Bildern“, die Führungskräfte bewusst (oder noch unbewusst) von ihren MitarbeiterInnen haben, vereinfacht dargestellt.

Hohe Anwesenheit	Wollen? Können?	Wollen/ Können
Niedrige Anwesenheit	Können/ Wollen nicht	Wollen/ Können nicht
	Psychologischer Arbeitsvertrag im Ungleichgewicht	Psychologischer Arbeitsvertrag im Gleichgewicht

Abb. 3: Belegschaftstypologie nach Wollen/Können

Diese Vereinfachung dient – insbesondere in mitbestimmungspflichtigen Unternehmen – der gemeinsamen Verständigung einer Zuordnung der MitarbeiterInnen, um in der Folge das geeignete Gespräch zu führen. Das geeignete Gespräch mit Minderheiten einer Belegschaft können zum Beispiel das Fehlzeitengespräch oder auch das BEM-Gespräch sein.

Anlass für das wertschätzende Beratungsgespräch* mit den Mehrheiten (wollen/können) einer Unternehmensbelegschaft ist folgerichtig der Gedanke, dass ich als Führungskraft meinen MitarbeiterInnen als interne BeraterInnen begegne. Was will ich als Führungskraft auch einem augenscheinlich stark adipösem Mitarbeiter, den ich täglich in der Kantine bei einer Curry-Wurst mit Pommes sehe, der aber nie krankheitsbedingte Fehlzeiten hat, eigentlich raten? Offensichtlich kann man von diesen MitarbeiterInnen wichtige Hinweise in Sachen Arbeit und Gesundheit erfahren.

* Etabliert hat sich nicht zuletzt durch die Buchveröffentlichungen von Geißler et al. ursprünglich der Begriff „Anerkennender Erfahrungsaustausch“. Das wertschätzende Beratungsgespräch ist eine Weiterentwicklung dieses Dialogs.



aus: Lefrancois 1994, S. 101

Abb. 4: Wahrheiten/Wirklichkeiten

Würden wir bei diesem Bild fragen: „Was sehen Sie?“, würden wir vermutlich unterschiedliche Antworten erhalten. Meine Haltung als Führungskraft ist: Jeder Hinweis auf meine Fragen ist wichtig und wird notiert. Es geht hierbei nicht um Wahr und Unwahr oder um Richtig oder Falsch, sondern um viele, viele subjektive, höchst individuelle Wahrnehmungen, die in der qualitativen und quantitativen Auswertung wichtige Ergebnisse im Sinne einer Organisationsberatung ergeben. Die Herausforderung dieses Dialoges ist meine eigene Haltung, die ich in diesem Gespräch an den Tag lege.

Leitfragen	Antworten von MitarbeiterInnen
Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?	<i>abwechslungsreiche Tätigkeit; gutes Arbeitsklima; nette Kollegen; Arbeitszeiten; gutes Verhältnis zum Vorgesetzten; sicherer Arbeitsplatz; meine Arbeit gibt mir Selbstvertrauen; Arbeit macht mir Spaß; für mich ist die Arbeit Abwechslung vom täglichen Stress zu Hause; ...</i>
Was sollte aus Ihrer Sicht auf jeden Fall erhalten werden?	<i>Mein Entscheidungsspielraum bei der Arbeit; ich bin stolz auf meine Arbeitsleistung; dass wir ein bekanntes Unternehmen sind; dass ich selbstständig arbeiten kann; dass ich meinen Urlaub immer gewährt bekomme; der pünktliche Lohn am Monatsende; ...</i>
Was belastet und stört Sie?	<i>Schlechtes Klima; steigender Arbeitsdruck, weil man ja doch versucht, die Vorgaben zu erfüllen; zu wenige/verspätete Hintergrundinformation; fehlende, persönliche Präsenz der Führungskraft; kein persönlicher Kontakt; ...</i>
Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?	<i>Durchführung von monatlichen Info-Runden durch den Vorgesetzten; ich würde als Chefin versuchen, die Menschen als Ganzes zu sehen; ...</i>
Was brauchen Sie, um die nächsten 2 Jahre Ihre Arbeit wie bisher gut machen zu können? (Frage für MA jünger als 55) Was brauchen Sie, um Ihre Arbeit bis zur Rente wie bisher gut machen zu können? (Frage für MA älter als 55)	<i>Ja, wenn der Leistungsdruck im Alter nicht noch mehr steigt; wenn die Rahmenbedingungen stimmen (Kommunikation, Lob); wenn für gutes Betriebsklima gesorgt wird; finanziell dürfte ein Erfordernis da sein, bis 65 zu arbeiten; Können ja, wollen nein; Nein, ich finde, man ist vor Erreichen der Altersgrenze ausgelaugt; Gesundheitliche Eignung lässt im Alter nach; ...</i>
Sonst noch etwas, was Sie als interne/r BeraterIn uns auf den Weg geben möchten?	...

Tab 4: Beispiele aus Beratungsgesprächen

Sämtliche Hinweise aus diesen Beratungsgesprächen kann man anonymisiert, quantitativ und qualitativ auswerten. Als Ergebnis entsteht eine Übersicht, bei der Mehrheiten einer Belegschaft die Stärken und Schwächen der Organisation beschreiben. Die Praxis zeigt, dass im Unterschied zu schriftlichen Mitarbeiterbefragungen in den persönlichen Gesprächen gerade auch die Stärken der Organisation deutlich benannt werden.

Tom Hansmann hat 2004 aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive die Gewinne dieses Beratungsgesprächs aufgelistet. Es zeigt sich insbesondere im Vergleich zur schriftlichen MitarbeiterInnen-Befragung, wie wichtig der persönliche Kontakt ist.

Gewinner	Gewinn (Auswahl)
Organisation	<p>Information über von der Mehrheit der Beschäftigten wahrgenommene organisationale Stärken und Schwächen</p> <p>Informationen über „funktionierende“ Gesundheitsmodelle der organisationalen Leistungsträger, deren Sinnbeziehung in der Arbeit sowie andere positive Parameter</p> <p>Information über vorhandene Ressourcen, Kompetenzen und Lösungsansätze</p> <p>Information über die Akzeptanz organisationaler Veränderungen (Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe) bei den Leistungsträgern</p> <p>Ermöglichen Stärken-orientierter Managemententscheidungen</p> <p>Ermöglichen einer ganzheitlichen Entscheidungsgrundlage für gesundheitsförderliche Personalführung und Organisationspolitik</p> <p>Positiver Beitrag auf dem Weg zur Lernenden Organisation</p> <p>Positiver Beitrag auf dem Weg zu einer gesundheitsfördernden Organisationskultur (insbesondere Führung)</p>
Führungskräfte	<p>Ermöglichen von durchweg als „angenehm“ erlebten Mitarbeitergesprächen</p> <p>Etablieren/Intensivieren der sozialen Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen (Vertrauensstärkung)</p> <p>(Positives) Feedback hinsichtlich des von den Leistungsträgern wahrgenommenen eigenen Führungsverhaltens</p> <p>Gewinnen von internen Beratern aus dem Mitarbei-</p>

	terkreis bezüglich gesundheitswirksamer Faktoren
Mitarbeiter	<p>Wertschätzung und Anerkennung für die eigene Person, die persönlichen Leistungen, das Engagement</p> <p>Würdigung für das „was gut ist“ (Bestärkung des Arbeitsstolzes), der individuell funktionierenden Gesundheitsmodelle und Sinnbeziehungen (Motivatoren)</p> <p>Aufwertung (zum internen Berater): „Mein Vorgesetzter legt Wert auf meine Einschätzungen, meine Erfahrungen, meine Sichtweisen und Lösungsansätze“.</p> <p>Beeinflussung der Handlungen jener Mitarbeiter, die (noch) nicht als Leistungsträger wahrgenommen werden (systemische Perspektive)</p>

Tab 5: Gewinner des Beratungsgesprächs

4. Der Dialog: Anerkennender Erwartungsaustausch

4.1 Die Konten des Gebens und Nehmens ändern sich.

Während bei Eintritt in das Unternehmen der Prozess des wechselseitigen Austausches im Rahmen eines BewerberInnengesprächs eher üblich ist, gibt es im Arbeitsleben doch weit mehr Anlässe, über die jeweiligen Motive, Einschätzungen und ähnliches geeignet zu sprechen. Beispielsweise ändern sich die Erwartungen einer/s Arbeitnehmers/in, die/der eine Familie gründen möchte, wenn plötzlich ein Pflegefall in der Familie gegeben ist, der bei einer Beförderung übersehen wurde, die von einer Organisationsänderung betroffen ist, der älter ist (und dem Überstunden sehr schwer fallen), dem relevante Arbeitsmittel fehlen, der sich selbst als Leistungsträger sieht und von der Führungskraft nicht gesehen wird. Beispielsweise ändern sich die Erwartungen des Arbeitgebers, der eine Neuorganisation plant, der einen Standortwechsel beabsichtigt, der keine Überstunden mehr haben möchte, ... oder die einer Führungskraft, die sich in ihrer Sandwichposition nicht wahr genommen fühlt, die Karriere machen möchte, und anderes.

4.2 Der psychologische Arbeitsvertrag = Vertrauen

Mit der im Zeitablauf sicheren Veränderung der individuellen Konten des Gebens und Nehmens ändern sich zwangsläufig die Erwartungen der MitarbeiterInnen an den Vorgesetzten und umgekehrt. Die Chance ist, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte über veränderte Erwartungen sprechen, um gegenseitig Klarheit und Orientierung zu haben, aber auch um Vertrauen und Verbindlichkeit zu schaffen. Das Risiko ist, dass Erwartungen z.B. des Mitarbeiters, die nicht kommuniziert werden und zu einer Enttäuschung führen, gleichwohl im Sinne der selbsterfüllenden Prophezeiung wirken und sich sozusagen negativ in der Zukunft erfüllen. Im Ergebnis

kann diese Negativ-Erfüllung – je nach Schwere der Enttäuschung – zu einer Zerrütung oder gar zu einem Bruch des psychologischen Arbeitsvertrags führen (= innere Kündigung).

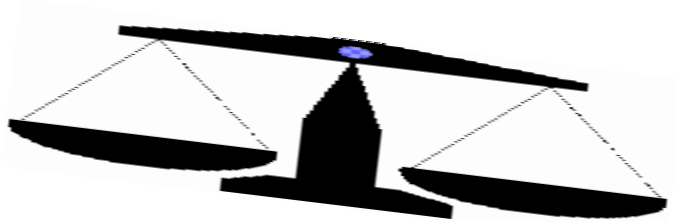


Abb. 5: Balance von Geben und Nehmen

Der Anerkennende Erwartungsaustausch findet in der Regel anlassbezogen statt. Zum Beispiel gab es einen Vorgesetztenwechsel in einem Team oder der Mitarbeiter fällt durch eine negative Einstellung auf oder oder ...

Der Aufbau des *Anerkennenden Erwartungsaustausches* könnte wie folgt aussehen:

Themen	
Persönliches	Gegenseitiges Aktualisieren der persönlichen Situation bzw. gegenseitiges Kennen lernen mit ernst gemeinten „Wie geht es Ihnen?“ Fragen
„Sandwichposition“	Die Führungskraft stellt dar, welche Erwartungen die Organisation an die Führungskraft hat und stellt dar, welche eine* , sehr konkrete Erwartung die Führungskraft an den Mitarbeiter hat.
Zukunft	Die Führungskraft fragt nach den zukünftigen, individuellen Erwartungen des Mitarbeiters und verhält sich im Gespräch dazu im Sinne von Ja und Nein.

Tab. 6: Aufbau des Anerkennenden Erwartungsaustauschs

* In der Praxis hat sich immer wieder gezeigt, dass **eine** wohlüberlegte Erwartung völlig ausreichend ist. Auch wenn die Führungskraft nun die „Gelegenheit wittert, das ganze Programm aufzurufen“, verpufft die Wirkung, spätestens weil der Mitarbeiter beim Verlassen des Büros die Hälfte schlicht vergessen hat. Schließlich macht die Fokussierung auf eine Erwartung auch die Wichtigkeit dieser Erwartung deutlich.

Beim Anerkennenden Erwartungsaustausch geht es wesentlich um ein Ausbalancieren der gegenseitigen Erwartungen (vgl. Kapitel 2.4). Die Ziele aus Sicht der Führungskraft und der MitarbeiterInnen können wie folgt beschrieben werden:

Mögliche Ziele aus Sicht der Führungskraft	Mögliche Ziele aus Sicht der MitarbeiterInnen
„neues Bild“ der MA	„neues Bild“ vom Vorgesetzten
Angepasste Führung möglich	Ggf. ausgeräumte Missverständnisse, angepasste Arbeitsanleitung
Klare – gefühlte - Führung	Gefühl der eigenen Bedeutsamkeit für den Vorgesetzten
Pflege des Psychologischen Arbeitsvertrages	Erwartungsabgleich als abhängig Beschäftigter
Stärkung der betrieblich-persönlichen Verbundenheit	Würdigung der bisherigen Arbeitsleistung
Persönliche Beziehungspflege	Persönliche Beziehungspflege

Tab. 7: Ziele des Anerkennenden Erwartungsaustauschs

5. Führungskräfte führen nun wertschätzende Dialoge mit ihrem wichtigstem Kapital: ihren MitarbeiterInnen.

Sowohl das Wertschätzende Beratungsgespräch als auch der Anerkennende Erwartungsaustausch bieten der Führungskraft die Chance, systematisch mit der großen Mehrzahl ihrer MitarbeiterInnen sehr angenehme, positive und wirkungsvolle Gespräche zu führen. Das ist sicherlich für viele Unternehmen neu. Die nachfolgende Übersicht stellt zusammenfassend die Gemeinsamkeiten aber auch die Unterschiede beider Gespräche dar.

Wertschätzendes Beratungsgespräch	Anerkennender Erwartungsaustausch
MitarbeiterInnen als interne BeraterInnen der Führungskraft/des Unternehmens → Hinweise zu den kollektiven Stärken und Schwächen eines Unternehmens	MitarbeiterInnen als Persönlichkeit im Unternehmen → Hinweise zum individuellen psychologischen Arbeitsvertrag
Haltung der Führungskraft: Wirklichkeiten der Person ernst nehmen: es geht um Verstehen, keine Diskussion	Haltung der Führungskraft: Wirklichkeiten der Person ernst nehmen; es geht um Verstehen, möglichst keine Diskussion
MitarbeiterIn fühlt sich aufgewertet und damit wertgeschätzt als interner Berater/interne Beraterin des Unternehmens	MitarbeiterIn fühlt sich ernst genommen mit seinen/ihren Erwartungen an die Führungskraft / an das Unternehmen

Tab. 8: Übersicht wertschätzendes Beratungsgespräch/aner kennender Erwartungsaustausch

6. Wie geht's weiter?

Beiden Dialogen ist gemeinsam, dass sie eine wesentliche Forderung für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung erfüllen. Sie sind hochgradig partizipativ. Die Beschäftigten werden als „Expertinnen und Experten in eigener Sache“ von ihren Führungskräften wahr genommen (Frevel 2006: 23)

Das wertschätzende Beratungsgespräch ist mittlerweile in vielen Unternehmen eingeführt (Geißler et al. 2007). Zum Teil als weiteres Gespräch neben bereits existierenden MitarbeiterInnengesprächen, zum Teil sehr exklusiv. Interessiert wären wir Autoren hier, ein Unternehmen zu finden, das an einer wissenschaftlichen Längsschnittstudie interessiert ist. Unabhängig davon, ob das Unternehmen das wertschätzende Beratungsgespräch bereits praktiziert oder neu implementieren möchte.

Der Anerkennende Erwartungsaustausch ist neu. Hier haben wir bereits prinzipielle Überlegungen angestellt, mit welchen Fragen und aus welchen Perspektiven dieses Gespräch geeignet geführt werden könnte, und wie es danach weiter geht. Hier wären wir hoch erfreut, ein Unternehmen zu finden, das Lust darauf hat, dieses Gespräch als Pilot einzuführen, Ergebnisse auszuwerten und konkrete Maßnahmen zu ergreifen.

Literaturangaben

Adloff, Frank, Mau, Steffen: Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/Main 2005

Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit, 3. Auflage, Hamburg 2007

Bourdieu, Pierre: Die Ökonomie der symbolischen Güter. In: Frank Adloff/Steffen Mau, (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/Main 2005, S. 139-156.

Frevel, Alexander: Jenseits des „Elfenbeinturms“ – Trends und Herausforderungen der Arbeitsforschung. In: Quo vadis Arbeitsforschung. In: Arbeit und Zukunft e.V. (Hrsg.): Dialoge verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln 2006. S. 14-28

Gallup 2013: www.download.ff-akademie.com/gallup-studie.pdf, S. 1-5

Gambetta, Diego: Kann man dem Vertrauen vertrauen? In: Martin Hartmann/Claus Offe (Hrsg.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/Main 2001, S. 204-240

Geißler, Heinrich, Bökenheide, Torsten, Geißler-Gruber, Brigitta, Schlünkes, Holger, Rinninsland, Gudrun: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt/New York 2004

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

- Hansmann, Tom: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch – mit Anmerkungen aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive. Ein Beitrag zum gesundheitsförderlichen Management. Unveröffentlichtes Manuskript 2004
- Hollstein, Bettina: Reziprozität in familialen Generationsbeziehungen. In: Frank Adloff/Steffen Mau (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/Main 2005, S. 187-209
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel Stephan/Wagner Gabriele (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz 2000
- Illmarinen, Juhani: Arbeitsfähigkeit und Alter. 10 Jahre Längsschnittstudie in verschiedenen Berufsgruppen. In: Karazman, Geißler, Kloimüller, Winker (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Gamburg 1995, S. 15-33
- Kirpal, Simone/Mefebue Biele, Astrid: ITB Forschungsbericht 25/2007
- Lessenich, Stephan; Mau, Steffen: Reziprozität und Wohlfahrtsstaat. In: Frank Adloff/Steffen Mau (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/Main 2005, S. 257-276.
- Rousseau, Denise M.: Psychological Contract in Organization. Understanding Written and Unwritten Agreements, London/New Delhi, 1995
- Simon, Fritz B. et al.: Radikale Marktwirtschaft, Vierte Auflage, Heidelberg 2001
- Sprenger, Reinhard: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/Main 2005
- Voswinkel, Stephan: Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Ursula Holtgrewe, Stephan Voswinkel, Gabriele Wagner (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz 2000
- Voswinkel, Stephan: Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Frank Adloff/Steffen Mau (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/Main 2005, S. 237-256