

Anerkennender Erfahrungsaustausch: ein Instrument des Empowerment für und durch Führungskräfte

Kongress: Menschen machen Innovationen
Kongresszentrum Bremen, 5. bis 7. April 2005

Forum 10: Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Empowerment (Ottawa-Charta 1986)

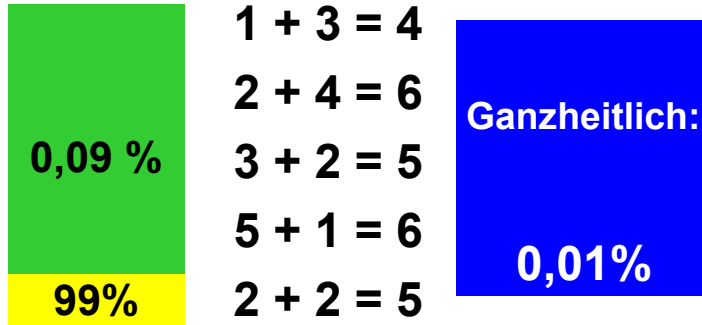
- Die Befähigung der Menschen, ihre Lebens- und Arbeitsumstände zu erkennen, realistisch einzuschätzen und gestaltend einzugreifen.
- Führungskräfte und insbesondere ihr Verhalten / ihr Menschenbild beeinflussen das Befinden der MitarbeiterInnen.
- Kooperativ-teilnehmendes Vorgesetztenverhalten wurde als arbeitsbezogene Gesundheitsquelle erkannt.

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Was sehen Sie?



Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Führungskräfte und ihre trainierte 99%-Sichtweise

- Regelmäßig müssen Führungskräfte Problem-Gespräche führen:
 - Beschwerden
 - Krankheitsbedingte Fehlzeiten
 - Kündigungen

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Kennen Sie auch die größtenteils Anwesenden – die 0,09% Sicht?

„Ich bin seit 10 Jahren dabei. Ich bewerbe mich jetzt innerbetrieblich, aber sie werden mich nicht kennen, weil ich war jeden Tag da.“

(Aussage eines Fahrers, 4/2000)

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Psychologischer Arbeitsvertrag

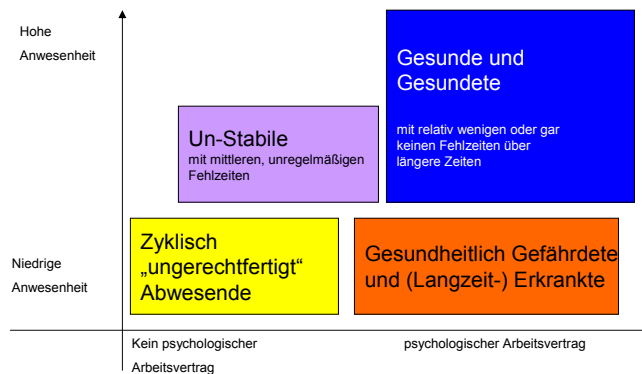
- Geben und Nehmen ist in den Augen der/s Beschäftigten im Gleichgewicht
- Juristischer Arbeitsvertrag und die ungeschriebenen Abmachungen und Erwartungen stimmen (in der Wirklichkeit) überein.
- Psychologischer Arbeitsvertrag ist geschlossen, wenn kein Gefühl, „überevorteilt“ zu werden

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



0,01% haben eine ganzheitliche Sichtweise: Belegschaftstypologie



Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Auswirkungen eines geschlossenen oder gebrochenen psychologischen Arbeitsvertrages

Symptome für übertroffene „Zusagen“: z.B.

- Hohe Anwesenheit, Gesundheit
- Gefühl von Behaglichkeit, Begeisterung

Symptome für gebrochene „Zusagen“: z.B.

- Innere Kündigung, erhöhte Fluktuation, zyklisches Fehlen ...
- Gefühl von Unmut, Verrat/Treuebruch
- Vorwürfe und Enttäuschung

Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Faktoren hoher Gesundheitsquoten

- **Status, Freude und Sinn** haben als „Anreiz zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft“ zugenommen. Die früher bedeutsamsten Faktoren - **Freizeit, Geld und Urlaub** - haben abgenommen. (Wunderer 1995)
- **Identifikation mit dem Unternehmen** und **anerkanntes Vorgesetzten-Verhalten** sind Einfluß-Faktoren für MitarbeiterInnen mit niedrigen Fehlzeiten über längere Zeiträume. (Schuhmacher 1994)

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Führungsverhalten und Fehlzeiten

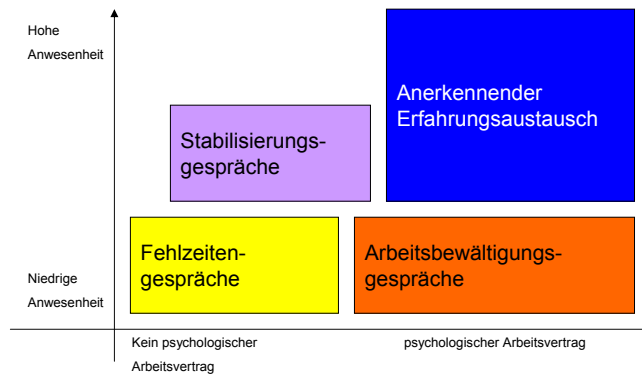
- **Vorgesetzte nehmen den Krankenstand mit.**
Kommen Vorgesetzte mit hohem Krankenstand in der Abteilung in eine Abteilung mit niedrigem, dann steigt dieser. Umgekehrt ist das ebenso (General Motors Deutschland)
- **Anerkennung durch Vorgesetzte** ist der bedeutendste Faktor für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei Älteren (FIOH, Finnish Institute of Occupational Health)
- **Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten**
(Beteiligungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen) erhöht die Arbeitszufriedenheit und senkt dadurch die Häufigkeit von Fehlzeiten und Fluktuation (Schmidt, 1996)

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Gesunde Gespräche mit allen



Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Was erfahre ich von verschiedenen MitarbeiterInnengruppen?

Unstabile/Unentschiedene:

ca. 15-40%

- Hinweise auf individuelle & kollektive Verunsicherungen (fehlende Informationen, Gerüchte, falsche Interpretation von Informationen, ...)

Gesund(et)e: ca. 35-60%

- Hinweise auf individuelle & kollektive Ressourcen
- Ungefilterte und angstfreie Informationen
- Früherkennung der Auswirkungen neuer Arbeitsbedingungen

Zyklisch Abwesende:

bis ca. 20%

- Hinweise auf individuellen & kollektiven Frust (Wo kommt der Frust her? Hat das Unternehmen damit etwas zu tun?)

(Langzeit-)Kranke ca. 3-25%

gesundheitl. Gefährdete

- Hinweise auf individuelle & kollektive (gesundheitsgefährdende) Belastungen und ihre Wirkung

Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Was ist Anerkennender Erfahrungsaustausch?

- Anerkennung ist weit mehr als Lob
- MitarbeiterInnen als interne BeraterInnen
- Die Logik des AE zwingt FK sich auf Stärken zu konzentrieren (ohne die Schwächen zu vernachlässigen)
- Systematisches, betriebliches Monitoring: Stärken / Schwächen aus Sicht der LeistungsträgerInnen
- FK als Ideenmanager

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



MitarbeiterInnen als interne BeraterInnen

- Wie geht es Ihnen?
- Was gefällt Ihnen- **am meisten** - bei der Arbeit?
- Was stört und belastet Sie - **am meisten**?
- Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie **als erstes** weiter verbessern?
- Auf was sind Sie **besonders** stolz als MitarbeiterIn unseres Unternehmens?
- Was macht aus **Ihrer Sicht** das Unternehmen für die Gesundheit der MitarbeiterInnen?

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Lob = Anerkennung?

Lob

- Aktuelles Kompliment
- Leistungs-Beurteilung
- Absichtsvoll im Moment des Lobes
- SAGEN

Anerkennung

- Generelle Wertschätzung
- Leistungs-Wertschätzung
- Absichtslos im Moment des AE
- FRAGEN

Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Ziele des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs

- Gesundheitsförderung durch anerkennende, **wertschätzende Beziehung** zwischen Führungskraft und MA
- **Stärken stärken** im Unternehmen durch
- regelmäßige Gespräche (1 mal/Jahr) →
- Jährliche **Standortbestimmung** aus Sicht der (fast) immer Anwesenden für
- eine (selbst-)lernende **Organisation**
- **MA als interne BeraterInnen**
- Funktionierende betriebliche und individuelle **Modelle stützen**

Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Wie wirkt Anerkennender Erfahrungsaustausch?

Das Instrument gesundheitsförderlicher Führung (AE) wirkt

- a. durch das Gespräch selbst
(→ organisationale Ressource: wertschätzend-kooperatives Führungsverhalten)
- b. durch das systematische Erkennen (gesundheitswirksamer) Ressourcen und Belastungen aus Sicht der MitarbeiterInnen, deren Auswertung und Zusammenfassung als Grundlage für betriebliche Gesundheitsförderung dienen



Was sind Gesundheitsquellen?

Innere Ressourcen

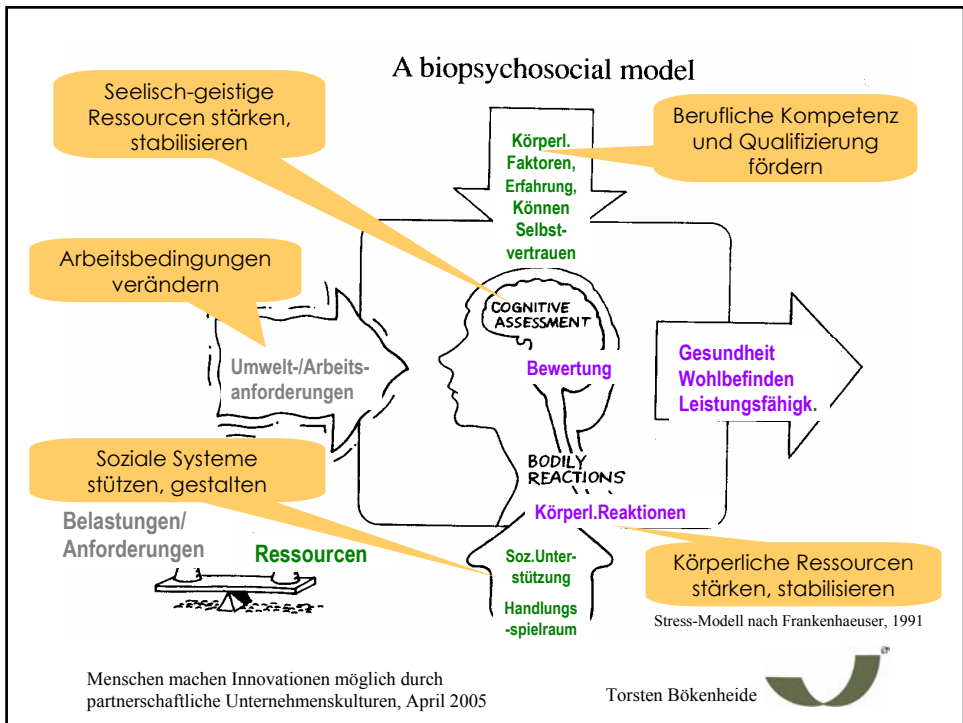
*sind
gesundheitserhaltende und
Gesundheit wiederherstellende
Verhaltensweisen
und **Überzeugungen**
der Person*

Äußere Ressourcen

(organisationale und soziale Ressourcen)

*Bedingungen im Beruf mit
schützenden Charakter wie
Tätigkeits-, Unternehmensbedingungen,
Hilfsmittel bei der Arbeit
und **soziale Beziehungen,**
die die Bewältigung von
Anforderungen unterstützt*





Personenunabhängige (Gesamt-)Auswertung

- Anerkennender Erfahrungsaustausch ist auch eine systematische Erhebung (gesundheitswirksamer) Ressourcen und Belastungen aus Sicht der gesunden MitarbeiterInnen.
- Die personenunabhängige (Gesamt-)Auswertung der Gespräche ergibt Ansatzpunkte für betriebliche Gesundheitsförderung und begründete Belege für Veränderungen, Entwicklungen und Maßnahmen.



Auswertungs-Ebenen

Stärken-Einschätzung

- Was ist **POSITIV** aus Sicht der MitarbeiterInnen an der Arbeit und im Unternehmen?
 - *Was gefällt am meisten?*
 - *Auf was ist man stolz?*
 - *Was tut das Unternehmen für die Gesundheit der MA?*

Schwächen-Einschätzung

- Was ist **NEGATIV** aus Sicht der MitarbeiterInnen bei der Arbeit und im Unternehmen?
 - *Was stört oder belastet am meisten?*
 - *Was würde als Erstes weiter verbessert?*



			STÄRKEN der Arbeit und des Unternehmens aus Sicht der Gesund(et)en		Zwischen-Summe	%	Rang ges.
% an Teilnehmer	ÖPNV						
Soziale Bedingungen	30,7	81	Bessere Bedingungen als in der freien Wirtschaft: Sozialleistungen, Brillen, Führerschein-Verlängerung, Einhaltung der Ruhezeiten, Fahrzeuge nicht selbst warten müssen; Soziale Leistungen des Unternehmens (Gehalt pünktlich und verlässlich, Betriebsportan				1.
	8,3	22	Angemessene Entlohnung				11.
	4,9	13	Fitnessraum Schweinau				15.
	1,5	4	Betriebsärztliche Untersuchungen				22.
	1,1	3	Möglichkeit zur Teilzeitarbeit	123	47		25.
Rahmenbedingungen	1,1	3	Wertschätzung der Kunden				25.
	14,8	39	Sicherer Arbeitsplatz (bis jetzt!) im Vergleich zur freien Wirtschaft				6.
	4,5	12	Image der ... große Firma mit Zukunft, stabiles Unternehmen, Stück öffentlicher Gesellschaft, stolz bei einer guten Firma zu arbeiten				16.
	1,1	3	Unternehmen steht für Zuverlässigkeit und gutes Service				25.
	1,1	3	"Würde sofort wieder hier anfangen (trotz schwerem Umfeld), weil Arbeit geregelt und planbar ist."				25.
	0,8	2	"Früher ist Geld rausgeschmissen worden, Veränderung sind notwendig"				32.
	0,4	1	Gutes Umfeld	63,0	24		34.
Beziehung zur Arbeit	23,9	63	Freude am Fahren/Technik, Traumberuf				3.
	20,8	55	Umgang mit Menschen/Kunden: "Ich freue mich täglich, Menschen zu befördern."				4.
	13,3	35	Selbständigkeit, "eigener Herr", verantwortungsvolle Arbeit, das Unternehmen traut dem Fahrer diese Aufgabe zu, hohe Verantwortung für Menschen				7.
	3,0	8	Sinnvolle Tätigkeit, "Gefühl, dass man gebraucht wird"				19.
	0,4	1	Arbeit ist Teil von mir	162	61		34.
Betriebsklima	28,8	76	Betreuung durch Gruppenleiter-System: "Für mich ist immer ein Ansprechpartner da", Anerkennung der Leistung: "Freue mich über jedes Lob", "Gut, dass Anwesenheit wahrgenommen wird", Lob durch Gruppenleiter; Mit GL über Probleme reden können				2.
	11,7	31	(Konsequente) Gleichbehandlung aller Kollegen: alle Dienste für alle, Fahrzeuge Urausbeileitung: längerfristige Urlaubsplanung und Wunschbefüllung möglich				8.
	9,5	24	Umgang zwischen den Kollegen / Ansprechbarkeit der Vorgesetzten und der Sachbearbeiter am Betriebshof				10.
	3,4	9	Dispo: Das Geben und Nehmen funktioniert				18.
	1,1	3	Sofortige Integration neuer Mitarbeiter				25.
	1,1	3	Gute Kollegialität und gutes Betriebsklima (meist Teilnehmer an betrieblichen Aktionen und Vereinen)	146	55		25.

Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



		SCHWÄCHEN der Arbeit und des Unternehmens aus Sicht der Gesund(et)en					
% an Teiln	abs. ÖPNV		U.	BH1	BH2	BH3	BH4
23,0	58	Fahrzeiten: Takt, Ältere, Linien 65/46/47, Anschlußsituation verärgert FG, Wendezeiten	1.	1.	10.		1.
21,0	53	Dienstplangestaltung allgemein: Ungleiche Dienstpläne haben Auswirkungen auf soziale Beziehung; Rottenaufteilung	2.	9.	1.		
19,0	48	Pausenlänge in den geteilten Diensten	3.	3.	3.	5.	
16,7	42	unsichere Zukunftsaussichten	4.	12.		1.	1.
16,3	41	Sauberkeit: Asche im Bus, keine zeitnahe Reinigung, auch Schlosser rauchen(!), Problem am Fahrerarbeitsplatz und in den Einrichtungen	5.	4.	4.		
16,3	41	Dienstfolgen nicht berechenbar, keine abfallenden Schichten mehr	5.	7.	10.	3.	5.
12,7	32	Technischer Stand / Reparaturen: keine Rückmeldung auf Mängelzettel, IBIS-Ausfälle, 501 (ist mittlerweile erledigt), nicht zeitnahe Reparaturen	7.	2.			
11,1	28	Blockdienst	8.	5.			
10,7	27	Inkonsequenz im Umgang mit Problemfällen (läßt Motivation sinken), Krankmeldungen zu leicht gemacht	9.	16.	24.		1.
10,3	26	Dienst ist familienfeindlich	10.	6.			
8,3	21	Dienstlänge	11.	7.			
8,3	21	Schlechte Informationspolitik im Unternehmen: zu wenig Transparenz über die Unternehmenszukunft; es fehlen Erklärungen für Abläufe; Gefühl, das Unternehmen am falschen Fleck spart.	11.	13.	6.		
6,0	15	eingeschränkte Freizeitmöglichkeiten für die Familie	13.	10.			
6,0	15	Termine für Nachschulung nicht eingehalten	13.	10.			
5,6	14	problematische Ablösestellen (lange Wege)	15.		2.		

Menschen machen Innovationen möglich durch partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Auswertung des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs: Stärken stärken

Gesprächsergebnisse: Dispo ist sehr gut,
aber nicht immer erreichbar: 2 Disponenten
von 5:00 bis 13:37 Uhr → damit nur für
etwa 2/3 der FahrerInnen ansprechbar

- Heute: 2 Disponenten von 5:00 bis 15:47
Uhr für alle FahrerInnen ansprechbar



Auswertung des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs: Schwächen verringern

Gesprächsergebnisse bei vielen Älteren: *Wir wollen ja gerne fahren, wir können aber nicht mehr so die Belastungen wegstecken.*

→ Programm 55-plus:

- Wunschdienste für 47 ältere FahrerInnen (von 340) über 55 Jahren:
 - Jede/r hat einen Dienstplanswunsch frei
 - Bescheidene, realistische Wünsche
 - Hohe subjektive Zufriedenheit & Überraschtheit bei Realisierung
- (AU nach 9 Monaten: von 5,9% auf 3,9%)



Erwartete mittelfristige Auswirkungen

Anerkennender Erfahrungsaustausch macht

- Stärken des Unternehmens sichtbar,
- damit Gesundheitsquellen der Arbeit / Arbeitsbedingungen und
- fördert eine positive Unternehmenskultur
- fördert positive Beziehungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen
- fördert die Arbeitsfähigkeit durch Anerkennung

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



„Übliche“ Fehlzeitenverwaltung	↔	Anerkennender Erfahrungsaustausch
Alle 2 Wochen ein Gespräch	Gesprächsform / Zielgruppen	Anerkennungsgespräche mit LeistungsträgerInnen (ca. 35 bis 65% der MA)
Schwächenorientierung	Strategische Orientierung	Stärkenorientierung
Sehr beschränkt	Innovationspotenzial	Hoch
Zeitweise Reduktion der motivationalen Fehlzeiten	Effizienz des Führungsverhaltens	Nachhaltige Gesundheitsförderung durch -anerkennende, wertschätzende Beziehung zwischen FK und MA, -- systematisches Monitoring der vorhandenen Gesundheitsquellen der Arbeit, -- Stärken stärken, -Abbau von Belastungen aus Sicht von Mehrheiten
Eher Problem-Wissen von Minderheiten	Lernkultur	Eher Stärken-Wissen von Mehrheiten
Eher von Misstrauen geprägt – „Der Kranke hat Schuld“	Führungskultur / Vertrauenskultur	Wertschätzend, angstfrei und vertrauensvoll, weil MA als interne BeraterInnen fungieren
niedrig	Innovationskultur	Hoch, weil Führungskräfte nun Ideen-Manager der LeistungsträgerInnen sind

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide



Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit



Torsten Bökenheide
Dipl. Sozialökonom

Unternehmensberatung

Bodenstedtstraße 8
D - 22765 Hamburg

tel.: 040 - 31 17 19 61
mobil: 0177 - 23 17 266

torsten.boekenheide@t-online.de
www.tbub.de

Menschen machen Innovationen möglich durch
partnerschaftliche Unternehmenskulturen, April 2005

Torsten Bökenheide

