

Der anerkennende Erwartungsaustausch. Über die Wirkung gesunder Dialoge



6. BGM-Netzwerktreffen öffentlicher Verwaltungen in Nord- und Ostbayern

20./21. April 2016

Prof. Dr. H. Geissler

www.bf-geissler.com

BFG

Anerkennender Erfahrungsaustausch & Arbeitsbewältigungs-Dialog

Denkräume

Gesprächs-Modell gesundheitsfördernder Führung:

- Psychologischer Arbeitsvertrag
- Belegschaftstypologie (psychologischer Arbeitsvertrag/Anwesenheit)
- Anerkennender Erfahrungsaustausch – Einstiegsprojekt „Von den Gesund(et)en lernen“ (HHA/PVG/VHH)

Gesundheitsfördernde Führung: Ressourcenkonzept & Anerkennung(skrisen)

Workability-Konzept & Arbeitsbewältigungs-Gespräch

BFG

Was sehen Sie?

BFG

Sehr
wenige

Fast alle

$$1 + 3 = 4$$

$$2 + 4 = 6$$

$$3 + 2 = 5$$

$$5 + 1 = 6$$

$$2 + 2 = 5$$

Fast
niemand

BFG

Psychologischer Arbeitsvertrag

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

BFG

Versehen – Zerrüttung – Bruch

(nach Denise Rousseau, 1995)

1. Versehen	Die Vertragspartner können und wollen den Vertrag erfüllen	Gutgemeinte, aber unterschiedliche Interpretationen
2. Zerrüttung	Ein Vertragspartner will, kann aber den Vertrag nicht erfüllen	Unfähigkeit zur Vertragserfüllung
3. Bruch	Ein Vertragspartner könnte, will aber den Vertrag nicht erfüllen	Unwilligkeit zur Vertragserfüllung

BFG

Belegschaftsgruppen: Fehlzeiten und Gesundheit



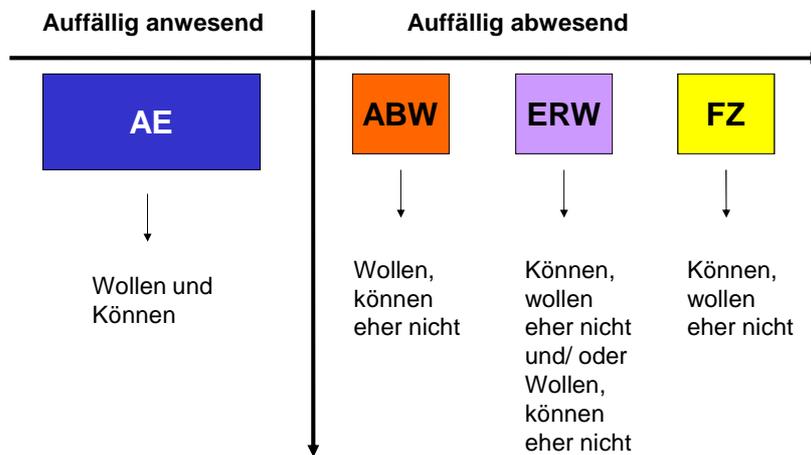
BFG

Umfassende Gesprächsstrategie mit Anerkennender Erfahrungsaustausch



BFG

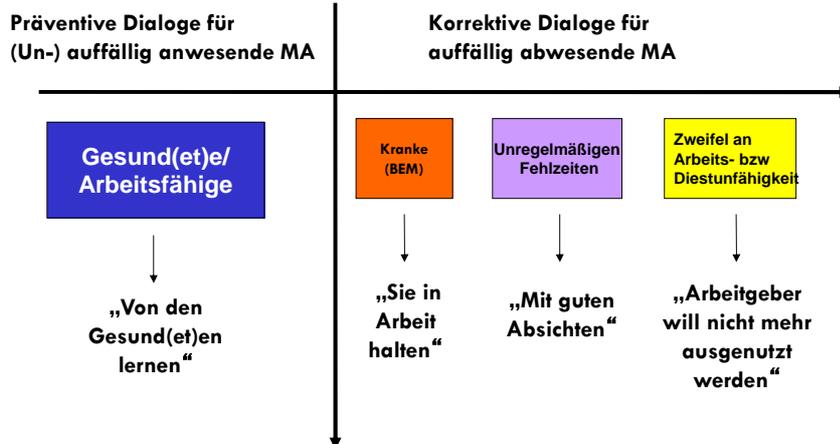
„Bilder“



ABW = Arbeitsbewältigungs-Gespräch, ERW = Erwartungsaustausch, FZ = Fehlzeitengespräch

BFG

Vier Dialoge – Vier Ziele



BFG

Führungskräfte: neue Gesprächsstrategie

- **Gespräche mit allen** bedeutet: In der Mehrzahl positive Kontakte durch
 - Anerkennungsgespräche,
 - Arbeitsbewältigungs-(Rückkehr-)Gespräche
- Mehr Informationen über die Stärken (aber auch Schwächen) des Unternehmens
- Mehr Informationen über die Stärken der MitarbeiterInnen

BFG

An-Erkennen von Person und Leistungen

„Wir haben zwar jetzt so ein System, wo man dann am Ende des Jahres ein bisschen Geld bekommt, aber Geld ist nicht alles.“

Ein Gespräch wäre da bestimmt schöner. Mit den Leuten, die sehr oft krank sind, sprechen sie ja auch. Da könnten sie mit uns ja genauso sprechen.“ (ÖPNV)

„Muss ich erst krank werden, dass mein Teamleiter mit mir redet?“ (Callcenter)

BFG

Projekt-Ablauf



BFG

Positive Beziehung zur Arbeitsaufgabe

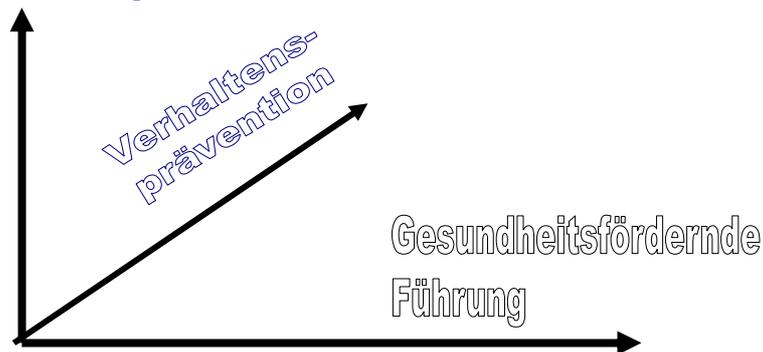
- 6% fahren **nur** wegen des Geldes
- 94 % haben eine **positive Beziehung** zur Arbeitsaufgabe:
 - KommunikatorInnen
 - FahrkünstlerInnen
 - Selbständige

**Gesundheitsressource:
Arbeitsfreude & -stolz
durch
Wahlmöglichkeiten**

BFG

Betriebliche Gesundheitspolitik

Verhältnisprävention



BFG

Systematische Gesprächsthemen

- **Anerkennung!**
- 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?
- Können/Wollen Sie Ihre Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter (Ältere)/die nächsten Jahre (Jüngere) ausüben?
 - Wenn ja: Wie können wir Sie unterstützen?
 - Wenn nein: Was müsste sich ändern?

BFG

Lob = Anerkennung?

Lob

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

Anerkennung

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

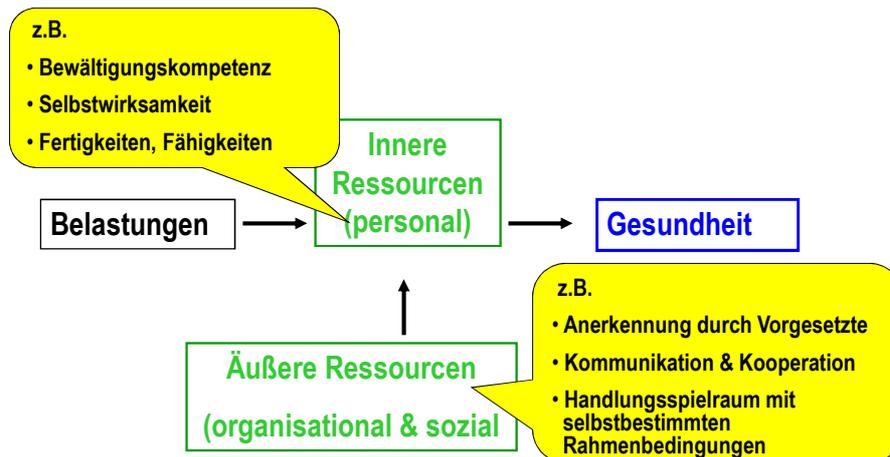
BFG

**ANERKENNENDE,
WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNG
ALS GESUNDHEITSAKTOR &
RESSOURCE**

BFG

Ressourcen als Mediator und als Moderator

(nach M.Rimann und I.Udris)



BFG

(Fehlende) Anerkennung
& Gesundheit

BFG

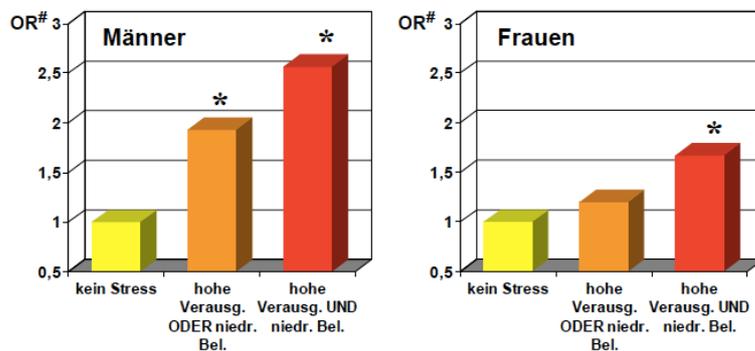
Modell beruflicher Gratifikationskrisen (J. Siegrist, 1996)



J. Siegrist: Gratifikationskrisen am Arbeitsplatz und ihre Folgen.
11. DGPPN-Hauptstadtsymposium, Berlin, Vortrag 7.3.2012

BFG

Gratifikationskrisen und depressive Störungen (GHQ): Whitehall-II-Studie (N=6110, 5,3 Jahre)



adjustiert für Alter, Angestelltengrad, Wert GHQ bei Eingangsuntersuchung;
Personen im affektiver Störung zu Studienbeginn nicht enthalten

* $p < .05$

Quelle: S.A. Stansfeld et al. (1999), OEM, 56: 302.

BFG

Wahrscheinlichkeit häufiger Beschwerden bei fehlender Anerkennung & hoher Verausgabungsbereitschaft

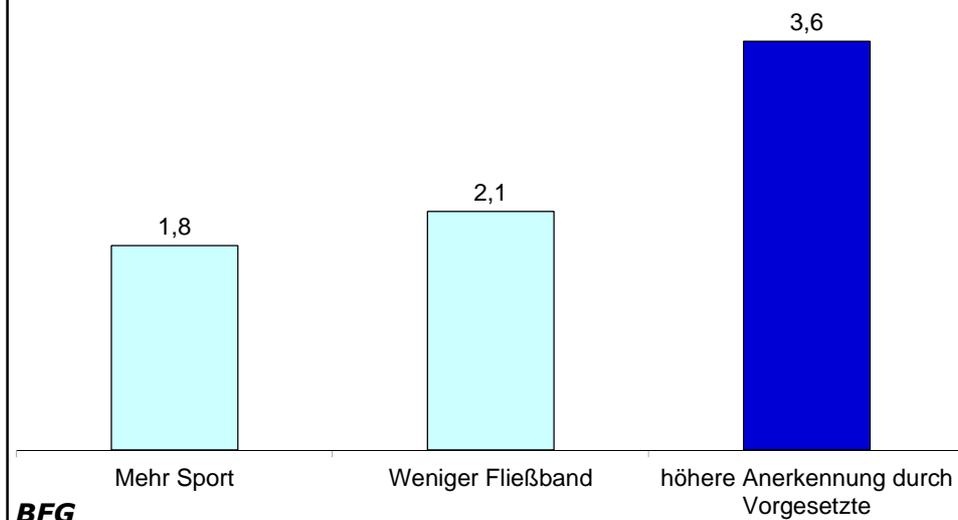
häufige Beschwerden	Fahrdienst (n=399-297)	Handwerk (n=435-408)	Verwaltung (n=241-184)
Muskel-Skelett-Symptome			
Magen-Darm-Symptome			
Müdigkeit, Schlafstörungen			
Verkühlungen			
Übelkeit, Schwindelgefühl			

Quelle: Peter, Geißler, Siegrist, Stress Medicine (1998)

BFG

Wahrscheinlichkeit besserer Arbeitsbewältigungs-Fähigkeit

(11 Jahre follow-up, Ilmarinen/Tempel, 2002. S. 249)



BFG

Führungsinstrument: Anerkennender Erfahrungsaustausch (AE)

AE = Systematisches Gesprächsangebot an die LeistungsträgerInnen. Wertschätzung & Interesse der Führungskraft an den MitarbeiterInnen und seinen/ihren Einschätzungen („MA als BeraterIn“)

AE = Systematische Auswertung der MitarbeiterInnen-Hinweise auf arbeitsbezogene Stärken und Schwächen. Ernstnehmen der MA-Einschätzungen

AE = Positive Ausgestaltung von Personalführungsaufgaben für die Führungskraft selbst, als „Ausgleich“ für meist problembezogene Gesprächsanlässe

AE = gesundheitsfördernde Führung

Wer ist die Zielgruppe?

- Betriebliche Vereinbarungen zur Auswahl der GesprächspartnerInnen
- Beispiele:
 - a) In den letzten 3 Jahren nicht mehr als 7 AU-Tage im Jahr
 - b) In den letzten 3 Jahren insgesamt nicht mehr als 30 AU-Tage insgesamt
 - c) Im letzten Jahr nicht mehr als 30 AU-Tage
 - d) Gemeinsame Einschätzung FK & BR
 - e) Bauchgefühl „Meine Guten“
 - f) *Alle, weil Anerkennung allen hilft (Versuch 2014)*
 - g) ...

BFG

„Arbeiten bis 67?“



Ergebnisse aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“

Weniger Zeit-/Termindruck, Mehrarbeit weg, Frauen sind nicht so belastbar, TrainerIn auf Dauer zu anstrengend (Reisen), weniger Dienstreisen
angemessene Auslastung, gute Führung, Anerkennung, mehr Urlaub, kürzere WAZ ab 60, Ältere fördern, Teilzeit, gutes Klima erhalten, transparente Entscheidungen – bessere Kommunikation, mehr Planung & Organisation, Individuum berücksichtigen

Wollen/Müssen – anderer Lebensplan, Beurteilung weg ab 55, Mehr Verantwortungsspielraum, Sicherheit (keine Befristung), berufl. Weiterkommen bis zum Ende der Laufbahn

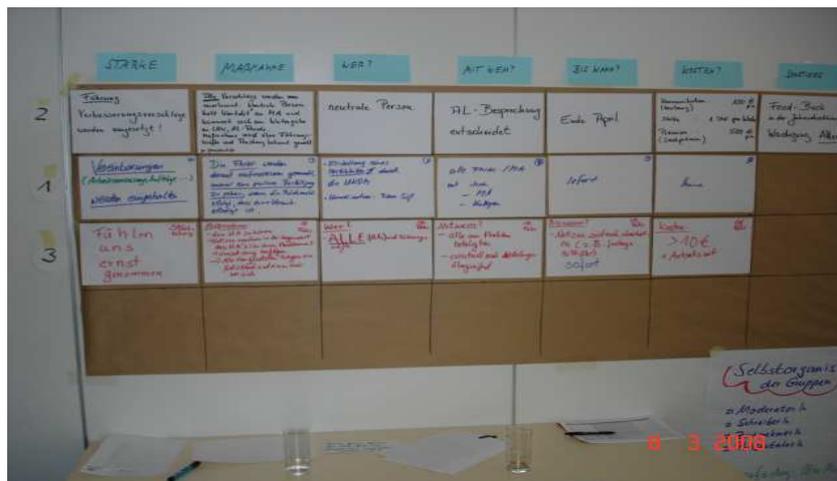
Erfahrungswissen nutzen – Wissensmanagement, höhere Wertschätzung

guter Gesundheitszustand, bessere Ergonomie, BGF-Angebote nutzen

Quelle: Haus der Arbeitsfähigkeit / Illmarinen/Tempel (Arbeitsfähigkeit 2010)

BFG

Foto Maßnahmen-Workshop



BFG

Arbeitsfähigkeit & AE (Beispiele)

- Neues Bild von Einzelnen oder Gruppen („die kranken Gewerblichen“)
- Wieder Überstunden

- Programm 55+
- Obst, Wasser, Massage
- Individuelle Modelle



- Mietwohnung leichter
- Gute Dienstplaner
- Ersatzteil-Bestellung wieder über Werkstatt

- Fahrplan zu eng: Erfahrene fragen
- (Vereinstätigkeit, unbekannte Ausbildungen ...)
- Beschaffung: Einbeziehung!

BFG

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**
- Funktionierende betriebliche und individuelle **Modelle unterstützen**

MA als BeraterInnen

BFG

Arbeitsbewältigungs- Dialog der Führungskräfte

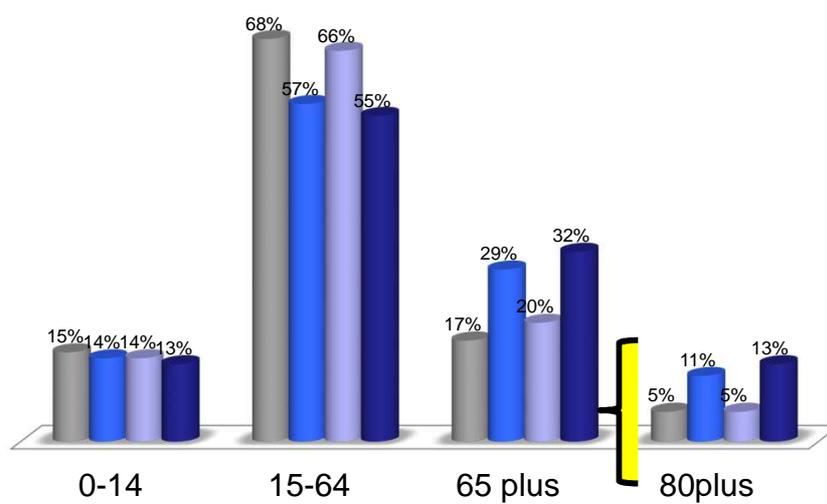
BFG

Ilmarinen/Geißler/Frevel_WA-A_2011/2012

31

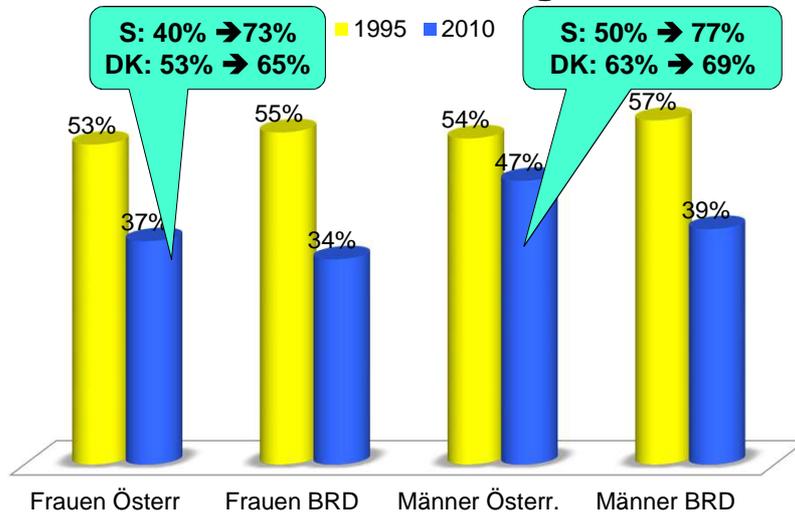
Bevölkerungsprognosen 2060

■ Österr. 2008 ■ Österr. 2060 ■ BRD 2008 ■ BRD 2060

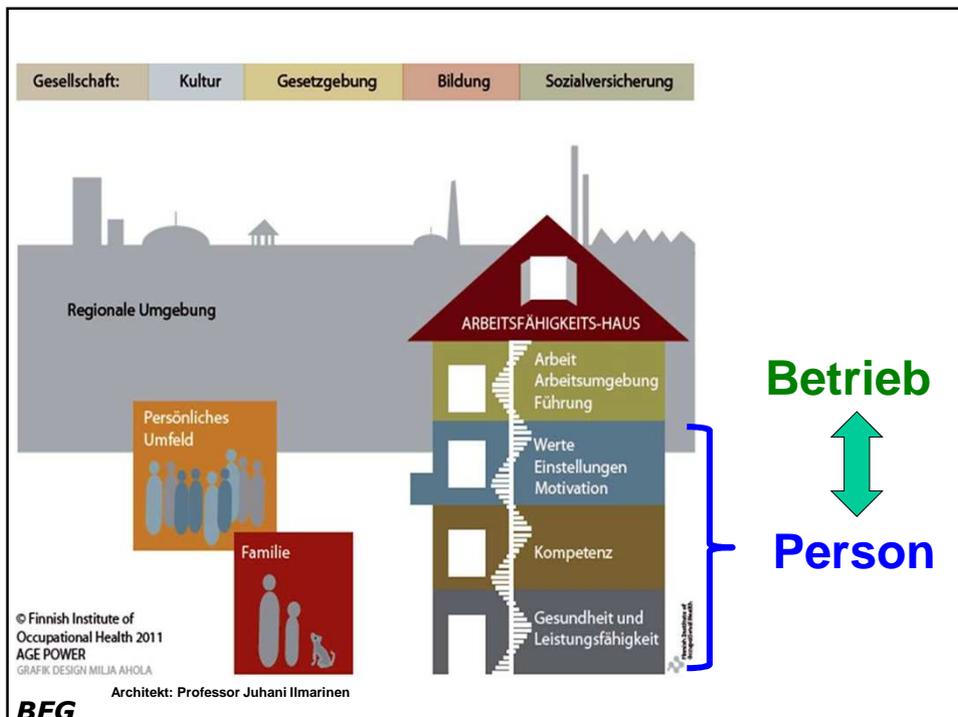


BFG

Anteil Gesunder Lebensjahre an der Lebenserwartung ab 65

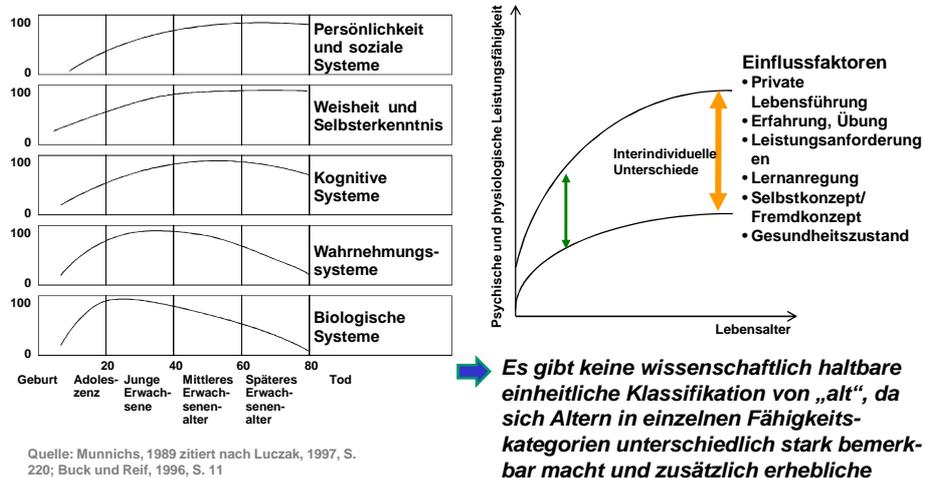


BFG



BFG

Individuen altern unterschiedlich



Quelle: Munnichs, 1989 zitiert nach Luczak, 1997, S. 220; Buck und Reif, 1996, S. 11

➔ *Es gibt keine wissenschaftlich haltbare einheitliche Klassifikation von „alt“, da sich Altern in einzelnen Fähigkeitskategorien unterschiedlich stark bemerkbar macht und zusätzlich erhebliche interindividuelle Streuungen vorliegen!*

BFG

Psycho-vegetative Beschwerden – Alter & Arbeitszeit

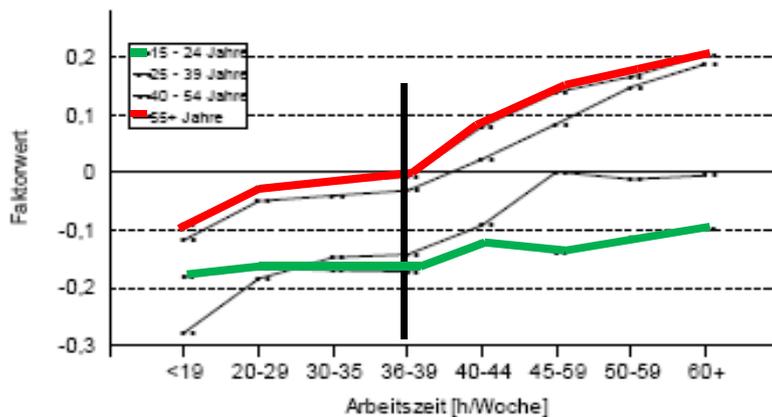


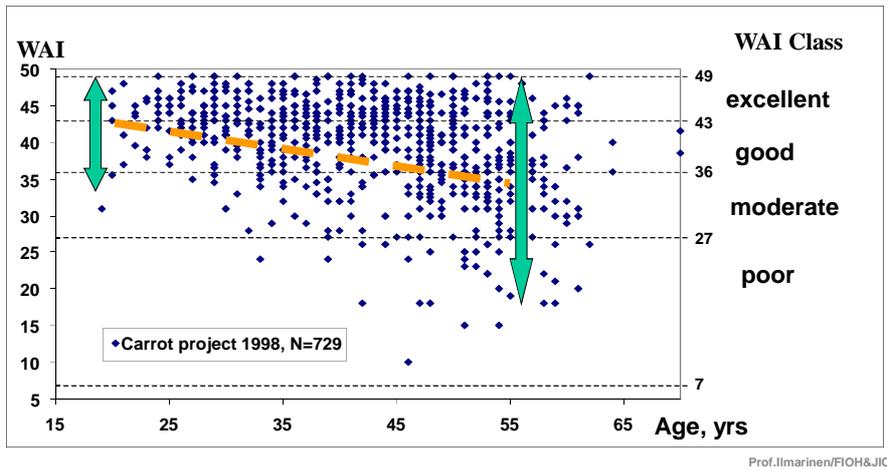
Abbildung 9: Psycho-vegetative Beschwerden in Abhängigkeit von der Dauer der Arbeitszeit und dem Alter der Befragten

Nachreiner, Rädiker, Janßen, Schomann (2005): Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. www.gutearbeit-online.de

BFG

Mit zunehmendem Alter wachsen die Unterschiede

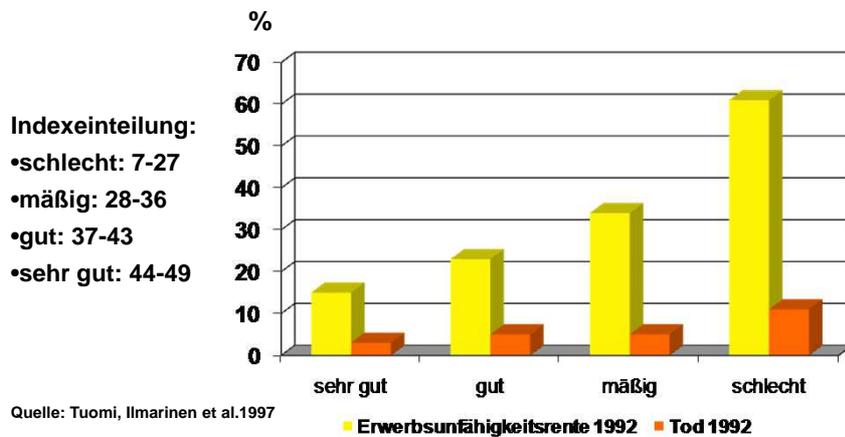
Work ability index (WAI)



BFG

Vorhersagekraft und Frühhinweise des Work Ability Index

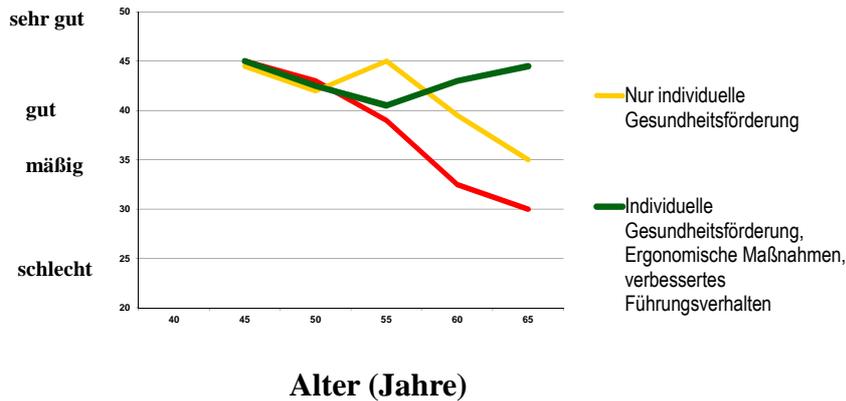
Zusammenhang zwischen WAI und der Vorhersage von Sterblichkeit und Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrente bei kommunalen Arbeitnehmern in den Jahren 1981-1992



BFG

Veränderungen der Arbeitsfähigkeit innerhalb von 20 Jahren (nach Ilmarinen)

Arbeitsfähigkeit (ABI)



Alter (Jahre)

Ausarbeitung: Dr. Richenhagen

BFG

Name: _____		Datum des Arbeitsbewältigungsgesprächs: _____	
4. Führung – Betriebsklima – Unternehmenskultur Was können Sie für sich tun?	Was können wir im Betrieb für Sie tun?	Was sollen/können Sie für sich tun?	1. Individuelle Gesundheit Was können wir im Betrieb für Sie tun?
Was können Sie für sich tun? 3. Weiterbildung – betriebliche Entwicklung	Was können wir im Betrieb für Sie tun?	Was können Sie für sich tun?	Was können wir im Betrieb für Sie tun? 2. Arbeitsbedingungen – Arbeitsorganisation
Zur Kenntnis:			

BFG

Förderung der Arbeitsfähigkeit, für alle Generationen



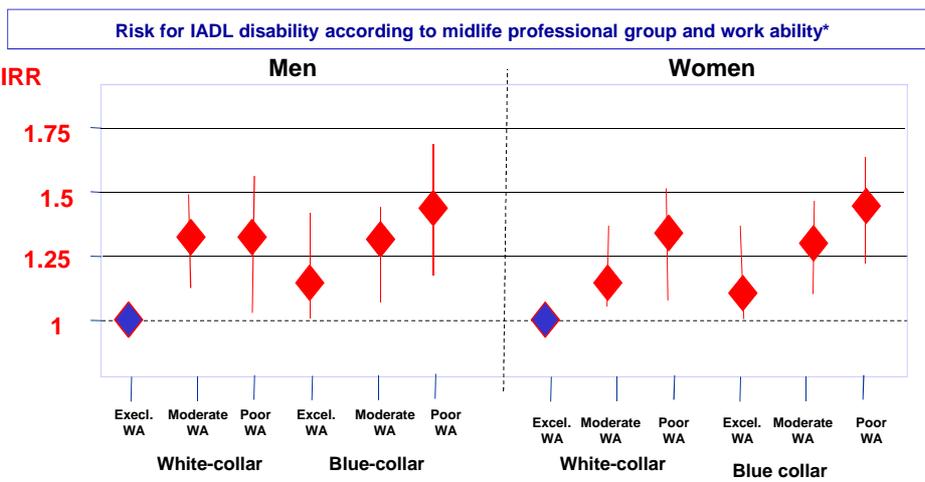
© FIOH 2010 Age Power

BFG

Beim Individuum beginnen, aber nicht beim Individuum stehen bleiben!

- **Führung:**
Wissen über eigene Gesundheit und alter(n)s- und geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung & Konzentration auf Ressourcen/Stärken (Anerkennender Erfahrungsaustausch)
- **PE/OE:**
Alter(n)s- und geschlechtergerechte Berufsverläufe
- **Arbeitsmedizin:**
Früherkennung durch Arbeitsbewältigungs-Coaching

Midlife work ability predicts old age disability (IADL) (= keine selbständige Haushaltsführung)



*adjusted for age+marital status+alcohol intake+smoking+exercise+main chronic diseases

(von Bonsdorff M.B. et al. CMAJ)

BFG

Krankheit ist ein
Kostenfaktor.

**Gesundheit ist
eine Investition.**

BFG