

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch – Das neue Instrument in der Führung (Praxisbeispiele)

Wirklichkeiten - Wahrheiten

2



aus: Lefrancois 1994, S. 101

Im AE werden subjektive Wirklichkeiten formuliert!

BFG

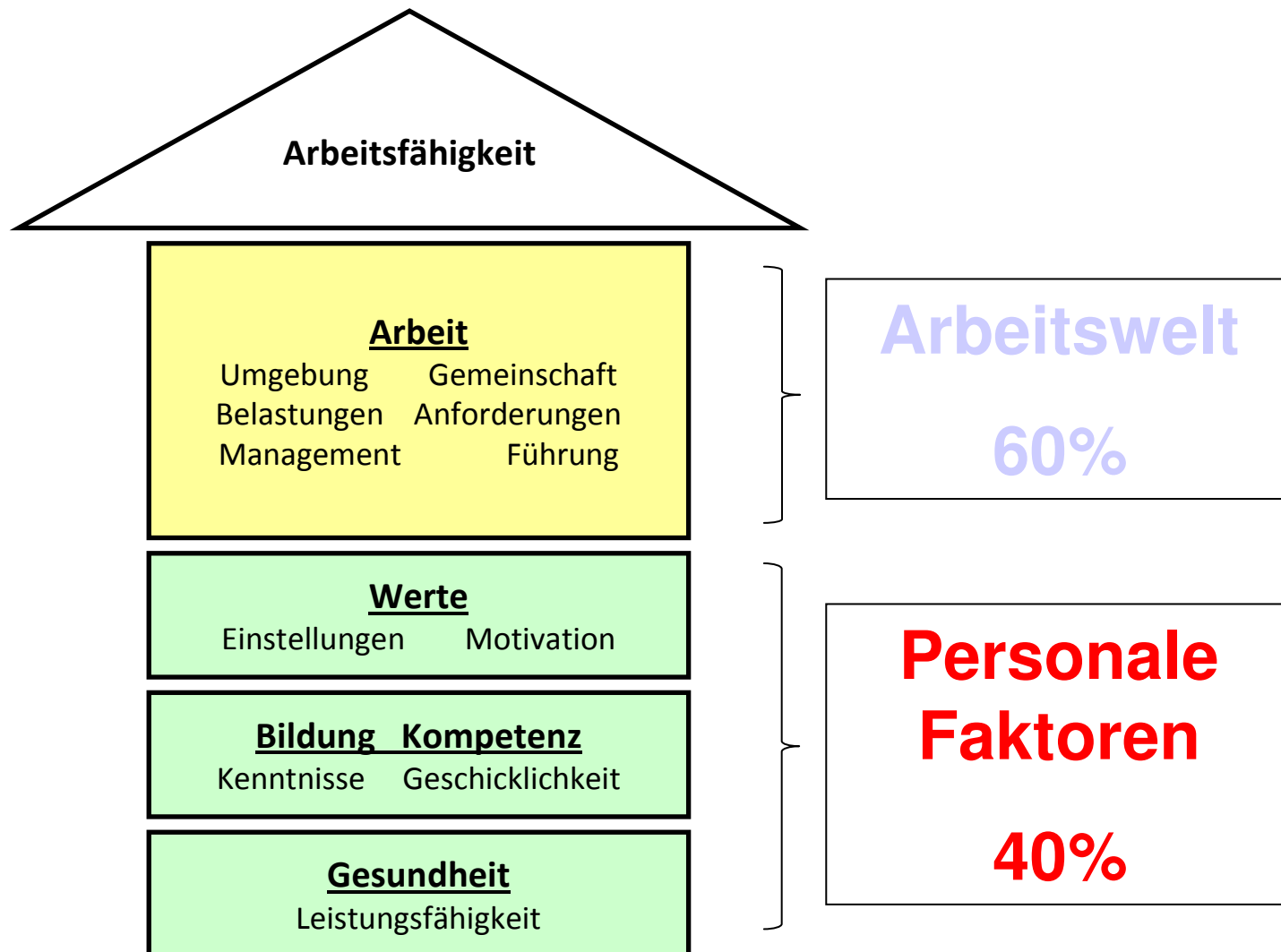
Übung: Anerkennender Erfahrungsaustausch

- Begrüßung – Anlass für dieses Gespräch (AE)
- 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 Sie Ihre Tätigkeit bis zum **gesetzlichen Rentenalter** ausführen? Wenn nein, was müsste sich

Warum Dialog-Notizen?

- Erinnerungshilfe und Ausgangspunkt für folgende Dialoge.
- Hinweise ernst nehmen heißt Hinweisen nachgehen, Taten setzen und Rückmeldung geben.
- Grundlage für authentische, personenunabhängige Auswertung.

Haus der Arbeitsfähigkeit



Stärken (Arbeitsbedingungen, Ausschnitt)

6

| | | STÄRKEN = vorhandene Gesundheitsressourcen PBeaKK –2008 – Auswertung Anerkennender Erfahrungsaustausch – P 10 Gesamt | P 101 | P 103 | P 104 | Ges |
|----------------------------|---|--|----------|----------|----------|-----|
| A r b e i t | o l l e g i a l i t ä r - A r b e i t s k l i | <p>P101 Kontakt mit Kollegen; Gutes Miteinander; Gutes Arbeitsklima; Gleichartige Aufgaben mit Kolleginnen/Kollegen; Vertrauen der Vorgesetzten; Berufliches Umfeld stimmt; Schnelles Feedback – dadurch sehe ich ob es läuft oder nicht;</p> <p>P103 Betriebsklima; Zufriedenheit bei Kunden und Kollegen; ansprechbarer u. kompetenter Vorgesetzter; offene Kommunikation; guter Informationsaustausch; gutes Team;</p> <p>P104 Austausch zwischen Kolleginnen + Kollegen, dadurch gute Ergebnisse; gutes Betriebsklima – auch gegenüber Vorgesetzten (Gesprächsbereitschaft);</p> | 7 | 6 | 2 | 15 |
| | m w e c h s | <p>P101 Aufgaben sind interessant und abwechslungsreich; Neue fachlichen Herausforderungen; Sehr abwechslungsreiches und selbständiges Arbeiten; Vielfältige Chancen sich in einem anderen</p> | 10 | 5 | 6 | 21 |

B

Schwächen (Arbeitsbedingungen, Ausschnitt)

7

P101

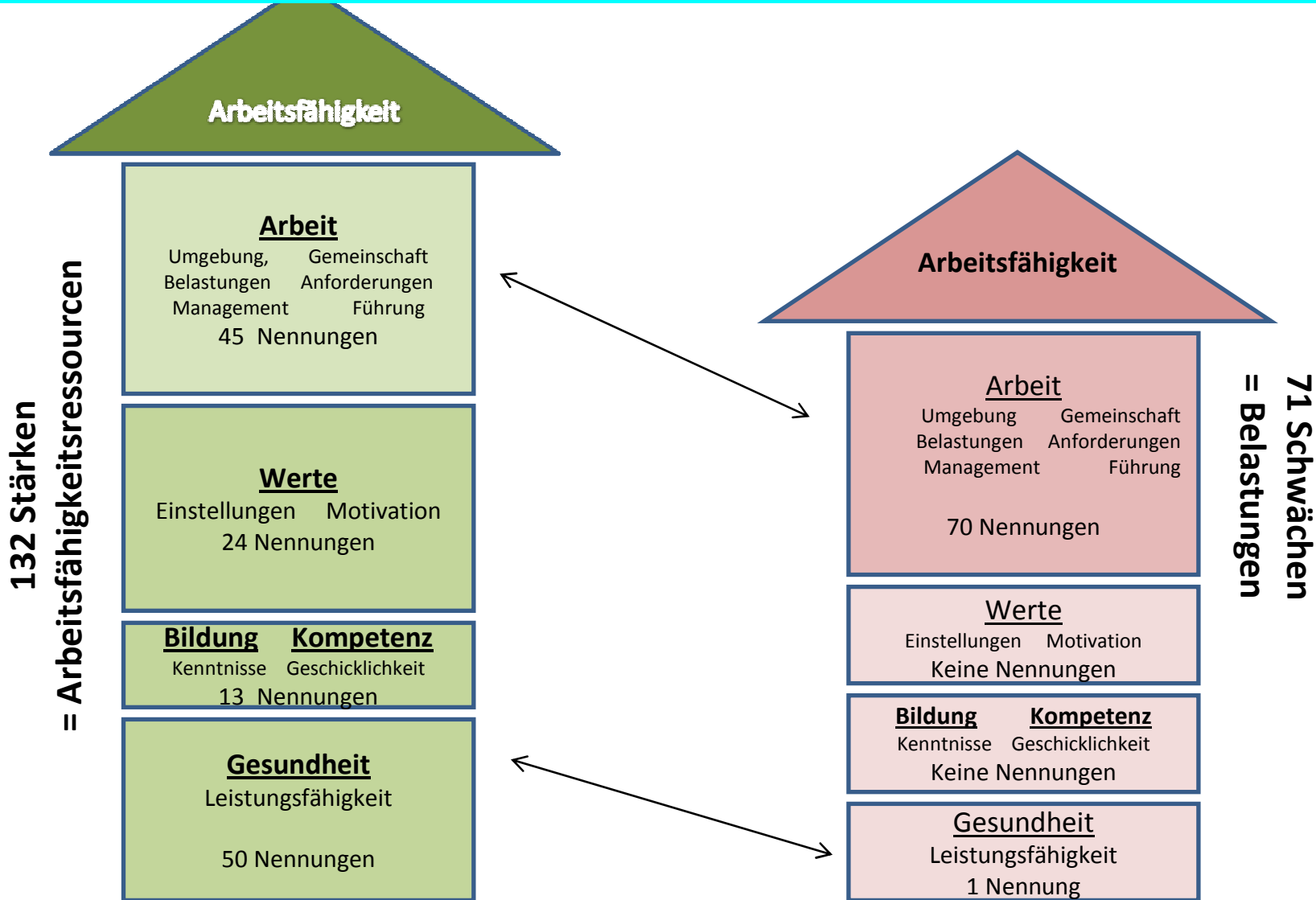
| | | | | | |
|---------------------------------|---|----|---|--|----|
| Arbeitsbelastung / Arbeitsdruck | <p>Ständiges Zeitdruck; Ungenaues Hintergrundwissen; Hohe Arbeitsbelastung (Dauerzustand) – auch im Vergleich mit Beschäftigten der BAnst; Keine angemessene Zeit für Bearbeitung komplexer Aufgaben; Hoher Zeitdruck (kurzfristige Aufträge auf „höheren Hierarchieebene“); Zu viel Hektik bei unerwarteten Aufgaben/Aufträgen; Zeit-/Termindruck; Zu kurze Fristen für Erledigung von Aufgaben – dadurch gereizte Stimmung unter den Kolleginnen und Kollegen (wirkt belastend); Nutzung der Gesundheitskurse während der Arbeitszeit wegen Arbeitsbelastung nicht möglich; Arbeitsbelastung; Sonderaufgaben unter enormen Zeitdruck; Stress und Hektik; Zu schnell zu viel erreichen wollen; Zu viel Arbeit auf zu wenig Personen verteilt; Zeitdruck; Keine Einhalten des Zeitrahmens für JF; Belastung bei PBeaKK wesentlich höher als bei der BAnst; Hohe Arbeitsbelastung über einen langen Zeitraum („Substanzverlust“); Hoher Arbeits- und Zeitdruck; Kurzfristige Aufgaben; Hektik; Zu viele Projekte gleichzeitig; Tempo zu hoch - nicht alle können mithalten</p> <p>P103 befristete Zuordnung = Unsicherheit; Beurteilungssystem (z.B.</p> | 23 | 2 | | 25 |
|---------------------------------|---|----|---|--|----|

Auswertungsdaten zum AE

8

| Dienststelle | P 101 | P 103 | P 104 | Summe |
|-------------------------------|-------|-------|-------|----------|
| Anzahl AE | | | | 25 |
| Stärken gesamt | 68 | 34 | 30 | 132 |
| Φ Anzahl Stärken/AE | | | | 5,3/AE |
| Schwächen gesamt | 45 | 9 | 17 | 71 |
| Φ Anzahl Schwächen/AE | | | | 2,8/AE |
| Arbeiten bis 67- eher JA | 59 | 18 | 12 | 89 (86%) |
| Arbeiten bis 67- eher Nein | 12 | 2 | 1 | 15 (14%) |
| Alle Hinweise aus AEs | 184 | 63 | 60 | 307 |

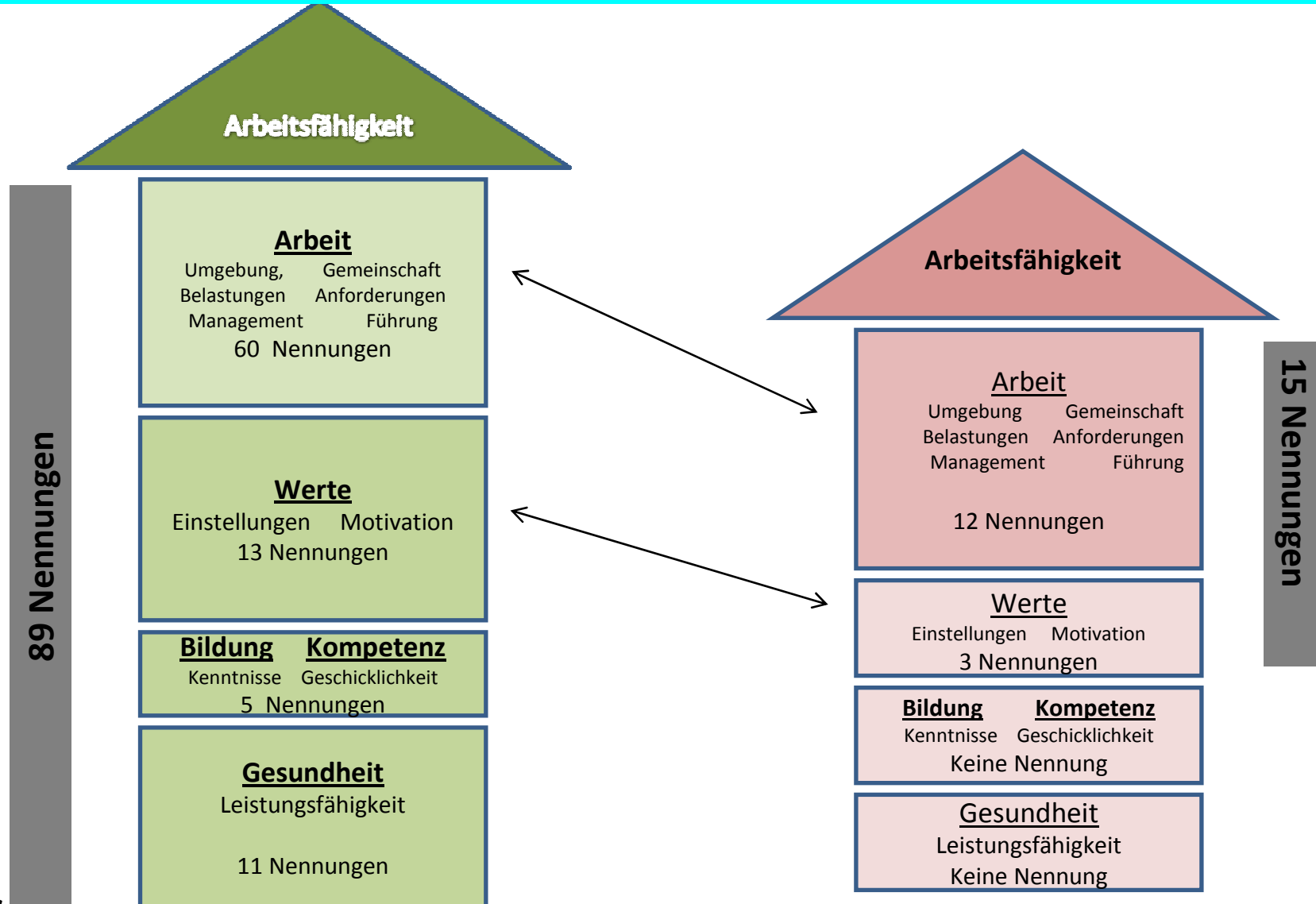
Stuttgart gesamt



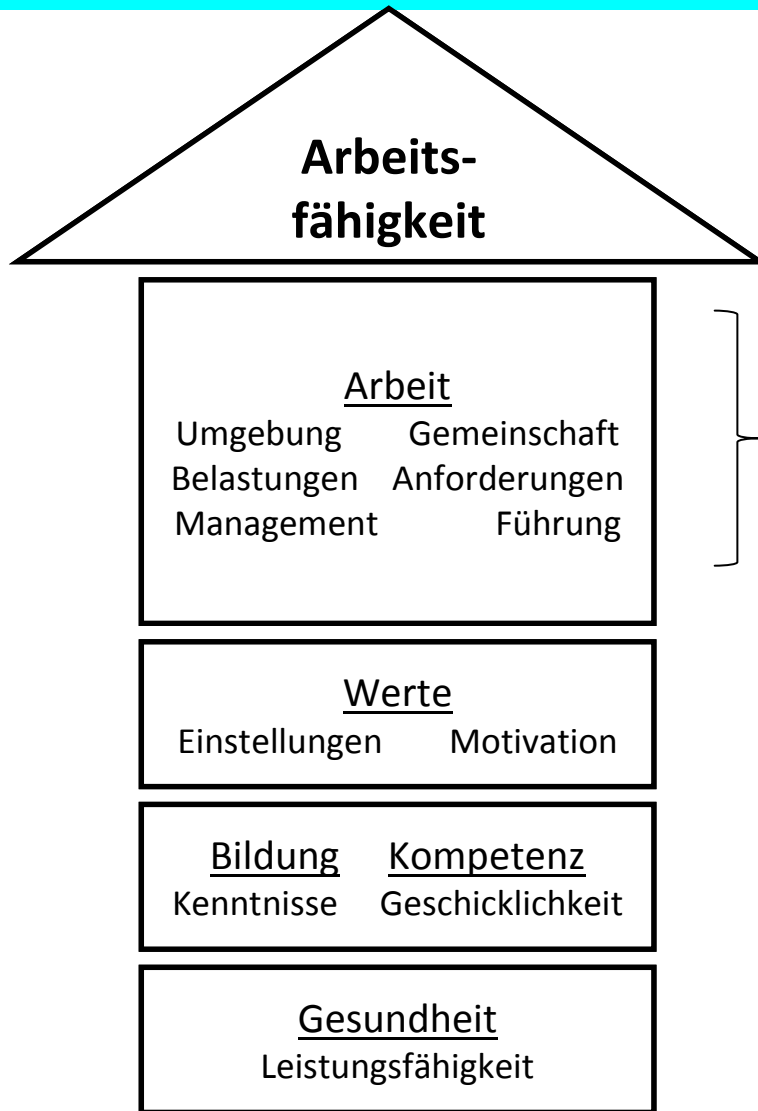
Arbeiten bis 67?

86% Ja

14% Nein



„Arbeiten bis 67?“



Weniger Zeit-/Termindruck, Mehrarbeit weg, Frauen sind nicht so belastbar, Trainer 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)

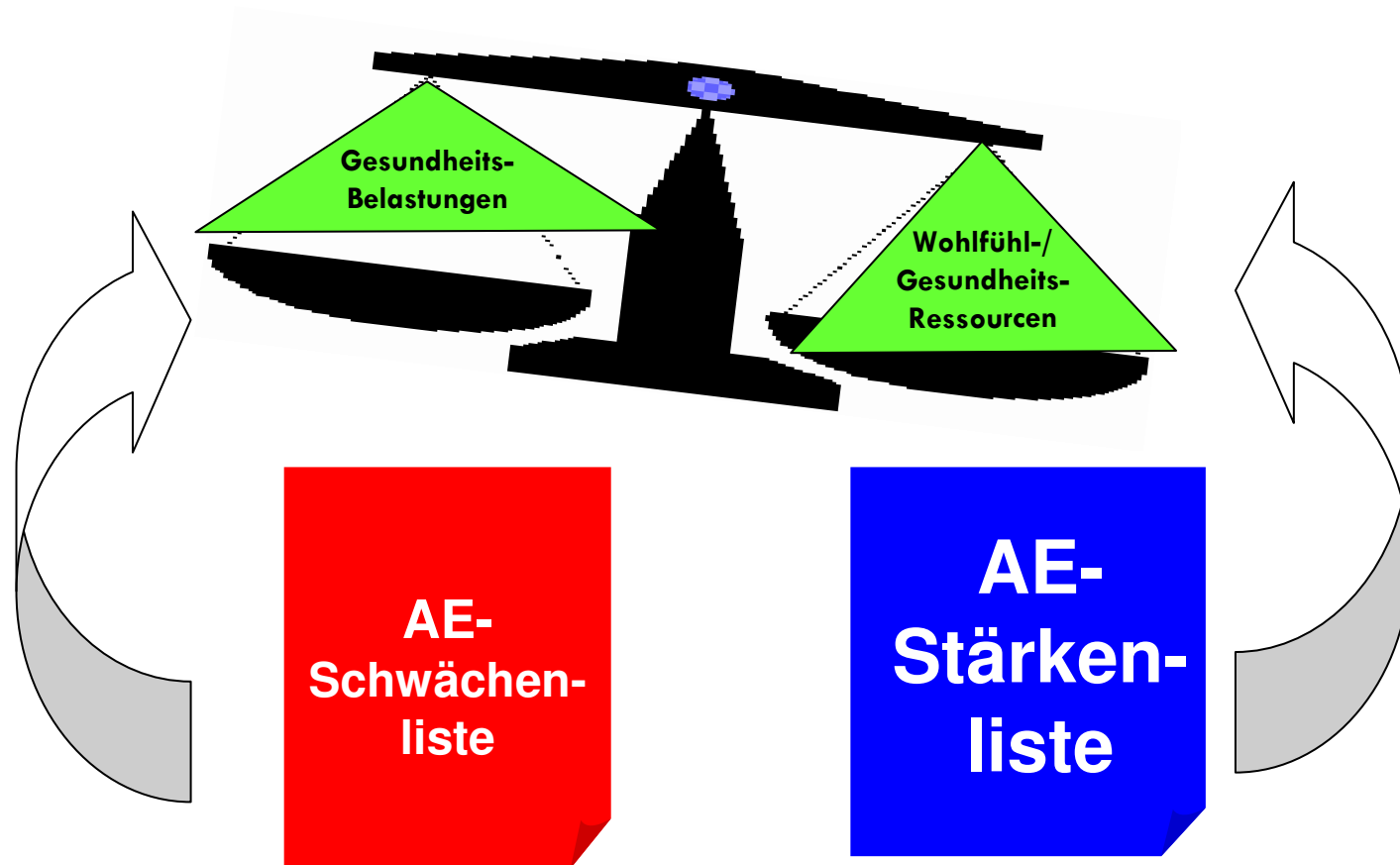
| Kategorien | Die 10 Top-Stärken | Dispo | Werk- stätte | Platz/ Aufbe- reitung | Verwal- tung | Alle |
|--|---|-------|-----------------|-----------------------------|-----------------|------|
| Betriebsklima und Führung | Familienbetrieb, super Chefs, familärer Umgang, mit Nähe zur Geschäftsleitung, kurze Wege, Vorbildwirkung in Sachen Gesundheit und Sport, offene/gute Chefs; Lob vom Chef (1); Verhältnis zur Familie Loacker, persönliches Verhältnis zum Chef, persönlicher K | 2 | 5 | 6 | 11 | 24 |
| Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung | Betriebsarzt; Betriebsarzt, Untersuchungen | 4 | 6 | 4 | 9 | 23 |
| Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung | PSA, "was es braucht, kommt"; Arbeitskleidung und -schuhe (PSA), Arbeitsschutz | 1 | 6 | 8 | 3 | 18 |
| Arbeitsbedingungen | unabhängiges, selbständiges Arbeiten; "mein eigener Chef sein können", "Arbeiten von Beginn bis Ende"; selbständiges Arbeiten; Möglichkeit der Arbeitsabwicklung ohne kleinliche Kontrolle | 3 | 4 | 1 | 9 | 17 |
| Betriebsklima und Führung | Super Team, nette Leute, kollegialer Umgang, Arbeitsklima im Bereich, Zusammenhalt der Fahrer; Arbeitskollegen: Arbeiten miteinander, Klima im Team, Zusammenarbeit | 7 | 3 | 2 | 4 | 16 |
| Arbeitsbedingungen | Abwechslung, abwechslungsreiche Arbeit, abwechslungsreiche Tätigkeiten | 1 | 4 | 1 | 9 | 15 |
| Unternehmen | sicherer Arbeitsplatz, gesunder, erfolgreicher Betrieb, mit guten, modernen Arbeitsplätzen, mit Wachstum; sicherer Arbeitsplatz | 2 | 1 | 1 | 10 | 14 |
| Arbeitsbedingungen | moderne Fahrzeuge, moderner Arbeitsplatz, moderne Arbeitsmittel; gute Arbeitsmittel (Maschinen, Fahrzeuge), moderne Geräte und Gelände | 3 | | 3 | 7 | 13 |
| Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung | Impfungen | 2 | | 6 | 5 | 13 |
| Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung | Obst | | | | 12 | 12 |
| Unternehmen | Image des Betriebes; Image von Loacker (Präsentation in der Öffentlichkeit), guter Ruf; Stolz auf Loacker (Status), "hier arbeiten zu können"; Identifikation mit Loacker, "Stehen hinter Loacker", "Stolz sein auf Loacker" | 2 | 1 | 3 | 6 | 12 |
| Arbeitsbedingungen | "die Arbeitsaufgabe gefällt mir so wie es ist", "Fernseher zerlegen", "Berichte führen und andere Schreibarbeiten motivieren", Arbeit am Förderband, weil es leichter ist (Shredder) | | | 7 | | 7 |
| Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung | Alkohol- und Rauchverbot im Betrieb; Rauchverbot | 1 | | 1 | 5 | 7 |
| Betriebsklima und Führung | Betriebsklima: freundlicher Umgang, per Du sein; Arbeitsklima im Gesamtbetrieb, Zusammenhalt in Extremsituationen (z.B. Baustellen am Gelände, Revisionen) | | 2 | 1 | 4 | 7 |

| Kategorien | Die 5 Top-Schwächen | Dispo | Werk- stätte | Platz/ Aufbe- reitung | Verwal- tung | Alle |
|-----------------------------------|---|-------|-----------------|-----------------------------|-----------------|------|
| Arbeitsbedingungen | Platzproblem am Hof (in Planung), Wartezeiten am Hof, Platzordnung, Stresssituationen am Hof, Platzbehinderungen, Platzchaos, Wunsch: Platz-Auto mit fixem Mann (Pilotprojekt in Vorbereitung); Platzmangel stresst, Anhäufung von Materialien, falsche Situierung | 9 | | 4 | | 13 |
| Arbeitsbedingungen | keine klare Struktur ("Es gibt eine Schere zwischen Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten"); "alle putzen sich bei mir ab" - andere übernehmen nicht die Verantwortung, Dispo ist Fußabstreifer für andere Bereich | | | | 10 | 10 |
| Betriebsklima + Führungskultur | "Blender sind in der Firma im Vorteil (mehr Inhalte achten als auf schöne Worte), keine durchgängige Gleichbehandlung, manche arbeiten nach dem Prinzip, wo bleibt beim Chef am meisten hängen und so arbeiten sie weiter | | | | 9 | 9 |
| Betriebsklima + Führungskultur | mehr bereichsübergreifendes Miteinander, unflexible Mitarbeiter in bereichsübergreifenden Anliegen, "jeder blickt nur auf seinen Bereich", man hat Gefühl es gibt kein Locker-Team, Termine intern werden nicht eingehalten | 1 | | | 4 | 5 |
| Arbeitsbedingungen | Zu wenig Raum/Platz für außerbetriebliche Kommunikation ("kein Bürotreff"), "auch private Worte wären wünschenswert", "Persönliches geht langsam verloren", "keine Zeit für zwischenmenschliche Gespräche" | | | | 4 | 4 |
| Arbeitsbedingungen | "langes Warten bis jemand ans Telefon geht" (=> Zeitaufwand, => unzufriedene Kunden) | | | | 4 | 4 |
| Arbeitsbedingungen | Bestellungen werden nur mangelhaft bearbeitet | | 4 | | | 4 |
| Betriebsklima + Führungskultur | keine Anerkennung von Geschäftsleitung, kein Lob, kein Feedback | | | | 4 | 4 |
| Betriebsklima + Führungskultur | Härtefälle mehr und extra behandeln statt genereller Maßnahmen (Stichwort: Alkohol und Rauchen), mehr Durchsetzen von Disziplin | | | 4 | | 4 |
| Arbeitsbedingungen | Informationsfluss bezogen auf Platz<->Dispo und Fahrer weiß nichts, fehlende Informationen für Aufgabenerfüllung | 1 | | | 2 | 3 |
| Arbeitsbedingungen | Ersatzprodukte werden bestellt (Qualität sinkt) | | 3 | | | 3 |
| Arbeitsbedingungen | Verteilung der LKWs (Logistik am Platz verbessern) (in Planung) | | | 3 | | 3 |

| % an Teiln | abs. ÖPNV | SCHWÄCHEN der Arbeit und des Unternehmens aus Sicht der Gesund(et)en | U. | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 |
|-------------|-----------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | | | | | |
| 23,0 | 58 | Fahrzeiten:Takt, Altere, 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, dass 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. | | |

STÄRKEN stärken und Schwächen verringern

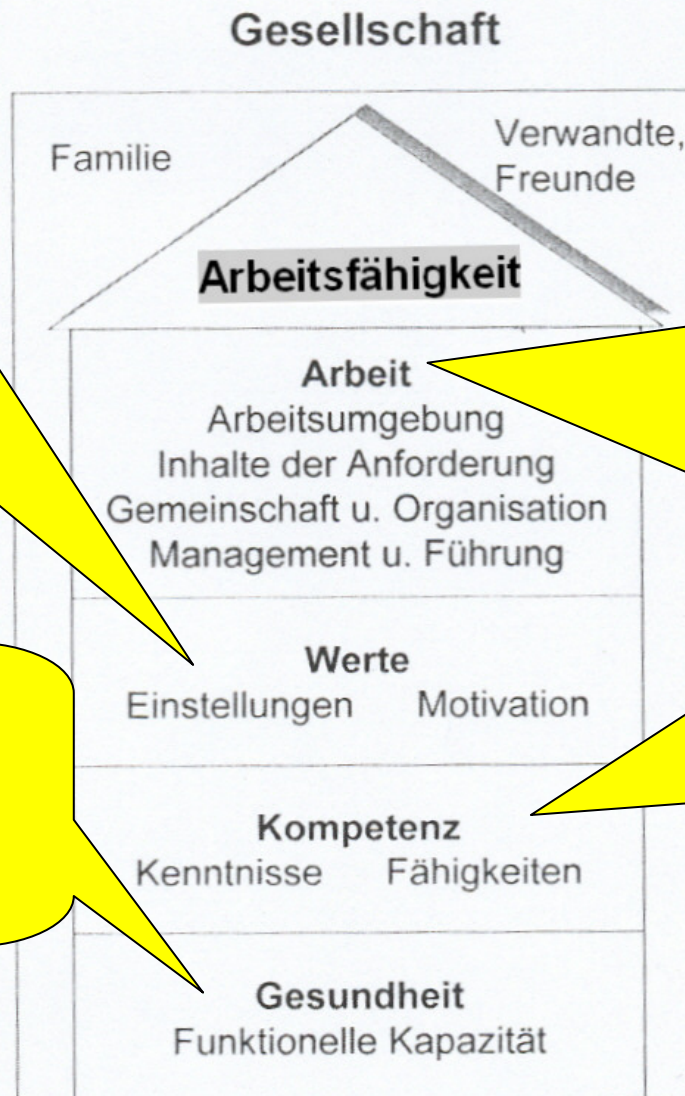
15



Arbeitsfähigkeit & AE (Beispiele)

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

- Programm 55+
- Individuelle Modelle



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

- Fahrplan zu eng
- (Vereinstätigkeit, unbekannte Ausbildungen ...)

Stolpersteine in Unternehmensbedingungen

- Anerkennender Erfahrungsaustausch passt nicht zwangsläufig in bestehende Vereinbarungen zu MA-Gesprächen
- Führungskräfte haben keine Zeit
- Irritationen bei der ArbeitnehmerInnenvertretung
- Orientierung auf „beruhigende“ Insellösung
- Management und Gesundheitsförderung - zwei unterschiedliche Paradigmen

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**
- Ressource: Funktionierende betriebliche und individuelle **Modelle stützen**

MA als BeraterInnen