

Von den Anwesenden lernen: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch.

Schenken Sie denjenigen, die (fast) immer zur Arbeit erscheinen, besondere Aufmerksamkeit? Sprechen Sie mit diesen auffällig Anwesenden systematisch? Kennen Sie die (ungeschriebenen) psychologischen Arbeitsverträge Ihrer MitarbeiterInnen? Können Sie veränderte Erwartungen Ihrer MitarbeiterInnen zeitnah und produktiv bearbeiten? Kennen Sie die Stärken Ihres Unternehmens aus Sicht der Arbeitsfähigen?

*Ein Szenario der üblichen Art: Fast alle MitarbeiterInnen sind anwesend und niemand sieht sie. - Das ist eine übliche Sicht auf Belegschaften in Unternehmen. Gesehen wird, wer **nicht** anwesend ist.*

Der Fehlzeiten-Fokus belebt den Beratungsmarkt mit vielfältigen Instrumenten, entsprechenden Ausbildungen und Trainings und noch mehr Versprechungen. Allein der Fehlzeitenfokus führt leicht in die **Fehlzeitenfalle**. Die kleine Minderheit der Abwesenden im Blick, werden diejenigen geflissentlich übersehen, die eigentlich am sichtbarsten sind: Die Anwesenden. Aber gerade von denen wäre zu lernen, vor allem:

- Warum sind sie (fast) immer anwesend?
- Wie und warum kommen sie mit gesundheitlichen Belastungen meist besser zurecht?
- Welche Stärken sehen sie in ihrem Unternehmen und in ihren Arbeitsbedingungen?
- Welche Sinnbeziehungen haben sie zu ihrer Tätigkeit?
- Was kann krank machen, welche Schwächen im Unternehmen sehen die Anwesenden?
- Was würden die Anwesenden als erstes verbessern wollen, wenn Sie Managementverantwortung hätten?

Ein gesünderes Szenario: Fast alle MitarbeiterInnen sind da. Sie werden gesehen, anerkannt und mit allen wird geredet. - So könnte es sein, wenn Anerkennender Erfahrungsaustausch im Rahmen einer umfassenden Gesprächsstrategie „Gesunde Dialoge“ praktiziert wird. - Das lenkt den Blick weg von der mangelnden Produktivität der Abwesenden hin zur Produktivität der Anwesenden, insbesondere der Arbeitsfähigen, die (fast) immer zur Arbeit erscheinen.

Die Arbeitsfähigen – eine unerkannte Wirtschaftskraft

Wir stellen dazu vier Thesen auf, die aus unseren Beratungs-Erfahrungen abgeleitet sind:

- Führungskräfte kennen Ihre Abwesenden besser als Ihre Anwesenden.
- Personalakten enthalten zu wenig Informationen über Stärken der MitarbeiterInnen, insbesondere über Stärken, die über die unmittelbaren Arbeitsaufgaben bzw. Tätigkeitsfelder hinausgehen.

- Gespräche mit MitarbeiterInnen konzentrieren sich vor allem auf die Schwächen der MitarbeiterInnen und die Schwächen des Unternehmens. Die Stärken des Unternehmens werden meist nicht in systematischer Weise erhoben.
- Führungskräfte führen gerne (auch) positive Gespräche. Ihren Arbeitsalltag dominieren bislang problembezogene Gespräche. Diese werden ausführlich trainiert (z.B. Beurteilungsgespräche oder Fehlzeiten- und/oder Rückkehrgespräche).

MitarbeiterInnen als interne BeraterInnen

Wir plädieren für eine „ergänzende“ Mehrheitsorientierung: Raus aus der Fehlzeitenfalle, hin zu einer Orientierung über die Fehlzeiten hinaus. Hin zu einer Strategie, die das Selbst-Verständnis des Unternehmens erhöht, weil operativen Führung das Ohr an den LeistungsträgerInnen hat, die sehr verlässlich Auskunft über Stärken des Unternehmens und Ressourcen in der Arbeit geben können.

Führungskräfte können Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten nachhaltig fördern: Durch den Aufbau und die Pflege wertschätzender, anerkennender Beziehungen im systematischen Anerkennenden Erfahrungsaustausch im Gegensatz zu gelegentlichen Belobigungen und immer wieder einmal „Schulterklopfen“. - „Aber was bedeutet das praktisch, im Betriebsalltag? Wie machen das Führungskräfte?“ Die Antworten auf diese Fragen war die Konzeptionierung der Gesunden Dialoge. „Wer fragt, der führt“ ist der Grundsatz, nach dem Führungskräfte systematisch und strukturiert anerkennende Dialoge mit ihren Beschäftigten führen. Im Anerkennenden Erfahrungsaustausch, dem Dialog mit Mehrheiten, haben die Arbeitsfähigen die Rolle der **internen Beraterinnen und Berater** der Führungskräfte zu den Themen Arbeit, Arbeitsfähigkeit, Arbeit bis zum gesetzlichen Rentenalter, Gesundheit und Wohlbefinden: Das zu erwartende Ergebnis wäre höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung der Ressourcen und die Beseitigung von Produktivitäts-Hemmnissen, die niemand besser kennt als die ExpertInnen vor Ort: die (meist) anwesenden MitarbeiterInnen.