

Der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“ – mit Anmerkungen aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive

Ein Beitrag zum gesundheitsförderlichen Management.

Von Tom Hansmann

Kurzglgliederung

1 Einleitung 4

2 Gesundheitsförderliches Management? 4

3 Organisationales Lernen und Anerkennender Erfahrungsaustausch 5

3.1 Merkmale Organisationalen Lernens 5

3.2 „Systemlernen“ sowie Bedeutung von Lernen im System und das Modell des AE 6

3.3 Anerkennender Erfahrungsaustausch und „systemrelevantes Wissen“ 7

3.4 AE: Impulse für neues Wissen von außen und innen sowie Wissensverteilung und -transformation 8

3.5 Schnell in der Vermittlung, nahe am Ort des Geschehens und situativ – AE 9

3.6 Zeitlicher Ablauf – Modell des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs 10

4 Stärkung der Gesundheitsressourcen im Anerkennenden Erfahrungsaustausch 11

4.1 Mitarbeiterinnen sind Kunden?! 11

4.2 Mensch und System 12

4.3 Anerkennender Erfahrungsaustausch – ein „win-win-Gesundheitsmodell“ 13

4.4 Fragen in der AE-Gesprächspraxis: „a little bit different“ 15

5 Kritik am Anerkennenden Erfahrungsaustausch 16

5.1 Ritualisiertes Schulterklopfen statt „wahrer Wertschätzung“? 16

5.2 Nur die Gesunde(te)n – ist das nicht ungerecht? 17

6 Systemische „Verstörungen“ 18

6.1 Autopoiese – Selbsterschaffung und –erhaltung des Organismus 19

6.2 Menschen sind nicht-triviale Maschinen 19

6.3 Modell der „radikalen Marktwirtschaft“ 20

6.4 Aufmerksamkeit als Währung 21

6.5 Sprache schafft Wirklichkeiten 22

6.6 Führung und Kultur 23

6.7 Psychologischer Arbeitsvertrag 24

6.8 Systemische Ausgleichsprinzipien 24

7 Fazit 27

8 Literatur 27

Zusammenfassung:

Dem Kostenfaktor „Fehlzeiten“ wurde und wird zum Teil immer noch mit einer unangemessen „hingebungsvollen“ bzw. manchmal sogar ausschließlichen Fokussierung auf „Defizite“ und „Probleme“ begegnet. Mit dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“(AE) liegt ein Ansatz vor, der einen relevanten Unterschied macht, indem die bewährten Gesundheitsmodelle der „Mehrheiten“ in den Aufmerksamkeitshorizont gerückt werden, jene Mitarbeiter von den Führungskräften zu Vier-Augen-Gesprächen („Treffen von Experten“) eingeladen werden, die aufgrund ihrer Ressourcen, Kompetenzen und Lösungen eine solche „Kundigkeit“ an den Tag legen, dass sie – gerade deswegen – oftmals „unter den Wahrnehmungs-Tisch fallen“.

Dieser Artikel untersucht unter anderem den Beitrag des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs zu einem gesundheitsförderlichen Management sowie zum Organisationalen Lernen, behandelt Systemisches Fragen in der Gesprächspraxis zum AE, begreift den Anerkennenden Erfahrungsaustausch als wertvollen Beitrag zu einem „win-win-Gesundheitsmodell“ und beinhaltet Ausführungen aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive.

Anmerkung: Einerseits schafft Sprache Wirklichkeiten, andererseits soll dieser Text leicht lesbar bleiben. Daher werden weibliche und männliche Formen abwechselnd verwendet (bspw. Mitarbeiter – Mitarbeiterin).

Schlüsselwörter

Anerkennung, gesundheitsförderliches Management, Mitarbeiter sind kundige Kunden, Organisationales Lernen, Systemisches Fragen, Wertschätzung, „win-win-Gesundheitsmodell“, kybernetisch-systemisches Weltbild, Modell der „radikalen Marktwirtschaft“, Aufmerksamkeit als Währung, Sprache schafft Wirklichkeiten, Führung, Kultur, psychologischer Arbeitsvertrag, systemische Ausgleichsprinzipien, „Ausgleichsbücher“.

1 Einleitung

„Von den Gesunden lernen: Anerkennungsgespräche – ein Instrument gesundheitsförderlicher Führung“¹: Unter diesem Titel haben *B. Geißler-Gruber und H. Geißler* ein Führungsinstrument zum Innovations- und Risikomanagement vorgestellt – das von ihnen entwickelte Modell des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs“ (AE). Der immer noch recht verbreiteten Antwort auf den Kostenfaktor „Fehlzeiten“, nämlich das systematische Führen von mehrstufigen Fehlzeiten-Gesprächen bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen, wird damit ein Ansatz gegenüber bzw. zur Seite gestellt, der einerseits die Stärken und Ressourcen von Organisationen und andererseits jene der für das System tätigen Mitarbeiterinnen (Gesunde und Gesunde) fokussiert, anerkennt und für das System „Organisation“ verfügbar macht.

2 Gesundheitsförderliches Management?

Infolge von hohem Innovations- und Konkurrenzdruck, Rationalisierungszwängen, Strukturkrisen usw. findet organisationales Handeln heute mehr denn je zuvor in einem Kontext statt, der besonders durch diskontinuierliche Veränderungen sowie weiterhin zunehmende Komplexität und Dynamik gekennzeichnet ist. Welche Bedeutung hat dies für die Mitarbeiter? Auf den Punkt gebracht heißt das, dass Management und Mitarbeiterinnen tagtäglich gefordert sind, enorme Anstrengungen zu unternehmen, um die anstehenden organisationalen Aufgaben bewältigen zu können. Und wenn „die Dinge nicht so laufen, wie sie sollen“? Die „Standardrezepte“ erweisen sich als zunehmend unzweckmäßig, folgen sie doch zumeist der Prämisse „mehr desselben“ und fokussieren tendenziell „das, was nicht funktioniert“. Das hört sich dann etwa so an (Management-Feedback):

„Sie sagt dann: Wenn es nicht geht, dann eben mehr Druck ausüben, bis es funktioniert!“

„Warum eigentlich sieht niemand das, was mir Tag für Tag gelingt?“

„Dann heißt es immer, ich soll es mit mehr Einsatz nochmals versuchen.“

„Er meint ständig: Das hat bis jetzt immer geklappt. Also: Machen Sie ihm mehr Dampf, es muss gehen!“

¹ Vgl. angew. Arbeitswiss. (2003), Nr. 175, S. 28-41 sowie *Geißler, H./Bökenheide, T./Geißler-Gruber, B./Schlünkes, H./Rinninsland, G.*: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch – Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt/New York: Campus, 2003

„Mein Chef sagt dann: Warum hat es nicht funktioniert? Wenn Sie die Ursache gefunden haben, beseitigen Sie diese, dann wird es sicher gehen.“

„Wie soll ich motiviert sein, wenn nur meine Fehler meinem Vorgesetzten ein Gespräch mit mir wert sind?“

„Bald wird niemand mehr in unserem Unternehmen arbeiten wollen, wenn wir uns regelmäßig selbst schlecht machen!“

Der wiederkehrende Einsatz solcher Rezepturen spiegelt das „Lerndilemma“ vieler Organisationen wider: Einerseits ist es erforderlich, dass die Geschwindigkeit des Lernens zumindest der Geschwindigkeit der für die Organisation relevanten Veränderungen entspricht, andererseits geht es um die Bedürfnisse nach Plan- und Steuerbarkeit des „Ganzen“ – Heinz von Foerster würde hierbei von einem „Traum der Vernunft“ sprechen. Die Prämissen „mehr desselben“ und „suche und eliminiere die Ursache für das, was nicht geht“ können unter Umständen zu einer „Problemtrance“ führen, die maßgebliche organisationale Ressourcen bindet.

Fraglich ist, wie in einem solchen Rahmen gesundheitsförderliches Management möglich sein kann, das, wie *Geißler-Gruber* und *Geißler* ausführen, an den Gesundheitsressourcen von Arbeit und Person ansetzt, nämlich

- an der Arbeitsfreude, dem Arbeitsstolz und der Zufriedenheit, die sich über die Verringerung psychischer Belastungen herstellt und zugleich
- an den sozialen Beziehungen (soziale Unterstützung, Anerkennung, funktionierende Kommunikation, gutes Betriebsklima).

3 Organisationales Lernen und Anerkennender Erfahrungsaustausch

3.1 Merkmale Organisationalen Lernens

Als wesentlicher Ansatzpunkt und möglicher Impulsgeber für als positiv erlebte Veränderungen gerät hier das „Organisationale Lernen“ in den Blickpunkt. Die Beschäftigung damit kann nicht losgelöst von der Frage nach der „Konstruktion von Wirklichkeiten“ in Organisationen diskutiert werden. Vielmehr bietet sich Organisationales Lernen der Betrachterin und Handelnden in Organisationen als ein subjektives, durch den permanenten Prozess der Neugestaltung zustande kommendes Konstrukt dar. Organisationales Lernen versteht sich als

- „Erweiterung bzw. Veränderung der in einem sozialen System zur Verfügung stehenden subjektiven Theorien, unter der Annahme, dass die subjektiven Theorien den jeweiligen in einem System vorhandenen Zustand beeinflussen;
- Erweiterung bzw. Veränderung der Regeln, Handlungsanweisungen, in einer bestimmten Situation x zu tun, y zu unterlassen und Abläufe im sozialen System zu verändern“. (König, E.; Volmer, G., zitiert nach Zink, M., 2003)

Zink fasst die Spezifika Organisationalen Lernens in folgenden Leitsätzen zusammen:

Wesentliche Merkmale Organisationalen Lernens (Unterschiede zum individuellen Lernen)		
Organisationales Lernen ist „Systemlernen“, d.h. das jeweilige soziale System erweitert bzw. verändert die ihm zur Verfügung stehenden subjektiven Theorien bzw. die hier geltenden sozialen Regeln.	Die Bedeutung des Lernens wird im System durch das System definiert und kann nicht losgelöst vom Prozess der Kommunikation gesehen werden.	
	Der Anstoß für neues Wissen kann von außen oder von innen im System erfolgen.	Der Prozess der Verteilung des Wissens ist gekennzeichnet durch die Weitergabe (horizontal, vertikal) und die Transformation des Wissens.
Das „systemrelevante Wissen“ als das im System „wirksame“ Wissen kann im System unterschiedlich verteilt sein, d.h. es kann bei allen Mitgliedern, in Subsystemen und bei Einzelnen vorhanden sein.		

Abb. 1: Spezifika Organisationalen Lernens nach Zink

3.2 „Systemlernen“ sowie Bedeutung von Lernen im System und das Modell des AE

Am Beginn der Implementierung des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs in einer Organisation steht eine Kommunikationskampagne, wobei sich das Instrument der Zukunftswerkstatt mit sämtlichen Anspruchsgruppen bewährt hat. Hier wird die Basis für eine betriebliche Kommunikationsstrategie „Von Gesund(et)en lernen“ gelegt, werden Impulse für gesundheitsrelevante Einschätzungen im Betrieb sowie für alternative Sichtweisen und Verhaltensmöglichkeiten gegeben.

Diese Eingangsphase ist insofern von größter Wichtigkeit, als dabei auch die impliziten und expliziten Regeln der Organisation sichtbar werden und Bilder entstehen, wie Veränderungs- sowie Kommunikationsprozesse in der Organisation abzulaufen haben, welche Rituale dabei zu berücksichtigen sind, wie alternative Sichtweisen „Einzug“ in die Organisation finden und dort zu wirksamen Veränderungen führen „dürfen“.

Das Modell des AE bliebe nur Stückwerk, würden die in dessen Rahmen durchgeführten Einzelgespräche mit den gesunde(te)n sowie „unstabilen/unentschiedenen“ Mitarbeiterinnen ohne systematische Auswertung, die geäußerten mannigfaltigen Ideen und Hinweise dieser Mitarbeiter ohne Berücksichtigung bleiben. Die intendierte Ermöglichung gesundheitsrelevanter Planungsgrundlagen für die Organisation sowie die Führungskräfte erfordert das Zusammentragen, die systematische Auswertung der Einschätzungen und der Sichtweisen der Mitarbeiterinnen über Stärken und Ressourcen der Arbeit sowie des Betriebs, aber auch der wahr genommenen Problemlagen und Schwächen der Arbeitsbedingungen sowie der Organisation.

Die im Rahmen des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs erfolgende Verdichtung und Bündelung der Hinweise, die in einer personenunabhängigen Zusammenstellung der organisations- und arbeitsbezogenen Stärken sowie Schwächen aus Sicht der Gesprächspartner gipfelt, macht ein Monitoring-System möglich, d.h. ein innerbetriebliches „Wahrnehmungssystem“, wobei vor allem die Stärken deutlich, verfügbare und nutzbar gemacht werden.

Der so generierte Impuls in Richtung Lösungen-, Kompetenzen- und Ressourcenorientierung kann jedoch vom System Organisation nur bei „Passung“ angenommen werden und in der Folge nachhaltig wirken. Dies setzt voraus, dass das Modell des AE die notwendige Akzeptanz bei sowie die Unterstützung durch die relevanten, d.h. kompetenten und verantwortlichen, Führungskräfte auf sämtlichen hierarchischen Ebenen findet.

3.3 Anerkennender Erfahrungsaustausch und „systemrelevantes Wissen“

Systemrelevantes Wissen, d.h. im System „wirksames“ Wissen, muss in jeder Organisation sowohl „gebündelt“ als auch verteilt existieren. Das Vorhandensein verteilten Wissens ist insofern von großer Bedeutung, als andernfalls „Wissensmonopole“ entstehen, die im besten Falle zu Reibungs- sowie Zeitverlusten, regelmäßig aber auch zu massiven Konflikten führen können. Darüber hinaus ist wesentlich, dass nur kommunizierbares Wissen systemrelevantes Wissen ist. Dies betrifft die Art und Weise der Wissensspeiche-

ung, des Abrufs von Wissen usw., aber auch die Frage einer effizienten Lernorganisation.

Das Modell des AE trägt diesen Erfordernissen Rechnung. Dabei wird insbesondere das Schaffen verteilten Wissens fokussiert, indem sich an die oben erwähnte Zukunftswerkstatt Führungskräfte-Workshops anschließen, wo einerseits die gesundheitswissenschaftliche Basis vermittelt sowie ein Durchführungsmodell angeboten, andererseits aber auch schon die Vorbereitungen für die betriebliche Umsetzung getroffen werden.

Der Notwendigkeit einer effizienten Lernorganisation wird dadurch entsprochen, als ein solches interaktives Indoor-Workshop mit acht bis zwölf Teilnehmerinnen 1,5 Tage dauert, an welches im Optimalfall nach etwa sechs Monaten ein Supervisions- und Reflexionsworkshop anschließt.

3.4 AE: Impulse für neues Wissen von außen und innen sowie Wissensverteilung und -transformation

Die Auseinandersetzung mit dem an das System Organisation heran getragenen Wirklichkeitssichten über die Organisation selbst und somit die Möglichkeit, Neues integrieren zu können, hängt vom Grad der Bereitschaft sowie der Fähigkeit des sozialen Systems Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Damit liegt auf der Hand, dass Veränderung von Wissen keinesfalls eine Selbstverständlichkeit ist.

Im Modell des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs erfolgen Impulse für neues Wissen einerseits von außen, andererseits aber auch von innen, indem das Konzept des AE den Ansatz „Mitarbeiter als interne Kunden“ konkretisiert und – darüber hinaus führend – als Folge regelmäßiger systematischer Kommunikation Erfahrungswissen verfügbar macht, das die Mitarbeiterin befähigt, die Rolle einer internen Beraterin einzunehmen und auszuüben.

Wesentlich dafür ist, dass im Rahmen regelmäßig stattfindender systematischer Anerkennungsgespräche mit den Leistungsträgern die wahr genommenen Stärken und Schwächen thematisiert und die Ergebnisse auf Team- bzw. Abteilungsebene systematisch ausgewertet werden. Das somit entstehende innerorganisatorische Wahrnehmungssystem ermöglicht eine ganzheitliche Entscheidungsgrundlage für gesundheitsförderliche Personalführung und Organisationspolitik der Führungskräfte und der Organisation.

Auf den kompetenten und verantwortlichen Hierarchieebenen sind in der Folge die Entscheidungen zu treffen, was sich ändern darf, soll bzw. muss und was

nicht, mit welcher Geschwindigkeit Änderungen erfolgen sollen, in welcher Form ein Veränderungsprozess verlaufen soll, wie dies wem gegenüber kommuniziert werden soll usw.

3.5 Schnell in der Vermittlung, nahe am Ort des Geschehens und situativ – AE

Zink (2003) führt aus: *„Lernen in Organisationen muss schneller in der Vermittlung, näher am Ort des Geschehens und situativer erfolgen.“* Das Konzept des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs löst diese Anforderungen ein, indem es Impulse gibt, Organisationales Lernen nicht als Ausnahme, sondern vielmehr als integralen Bestandteil Organisationalen Handelns zu verankern: Die Wissensvermittlung erfolgt rasch und ist beratungsorientiert, sie erfolgt vor Ort und berücksichtigt in großem Maße die situativen Faktoren – ist also an den konkreten Bedürfnissen und Notwendigkeiten ausgerichtet. Es geht schließlich um die Vermittlung von Kompetenz, mit Wissen umzugehen – eine der wesentlichsten Fähigkeiten „Lernender Organisationen“.

3.6 Zeitlicher Ablauf – Modell des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs

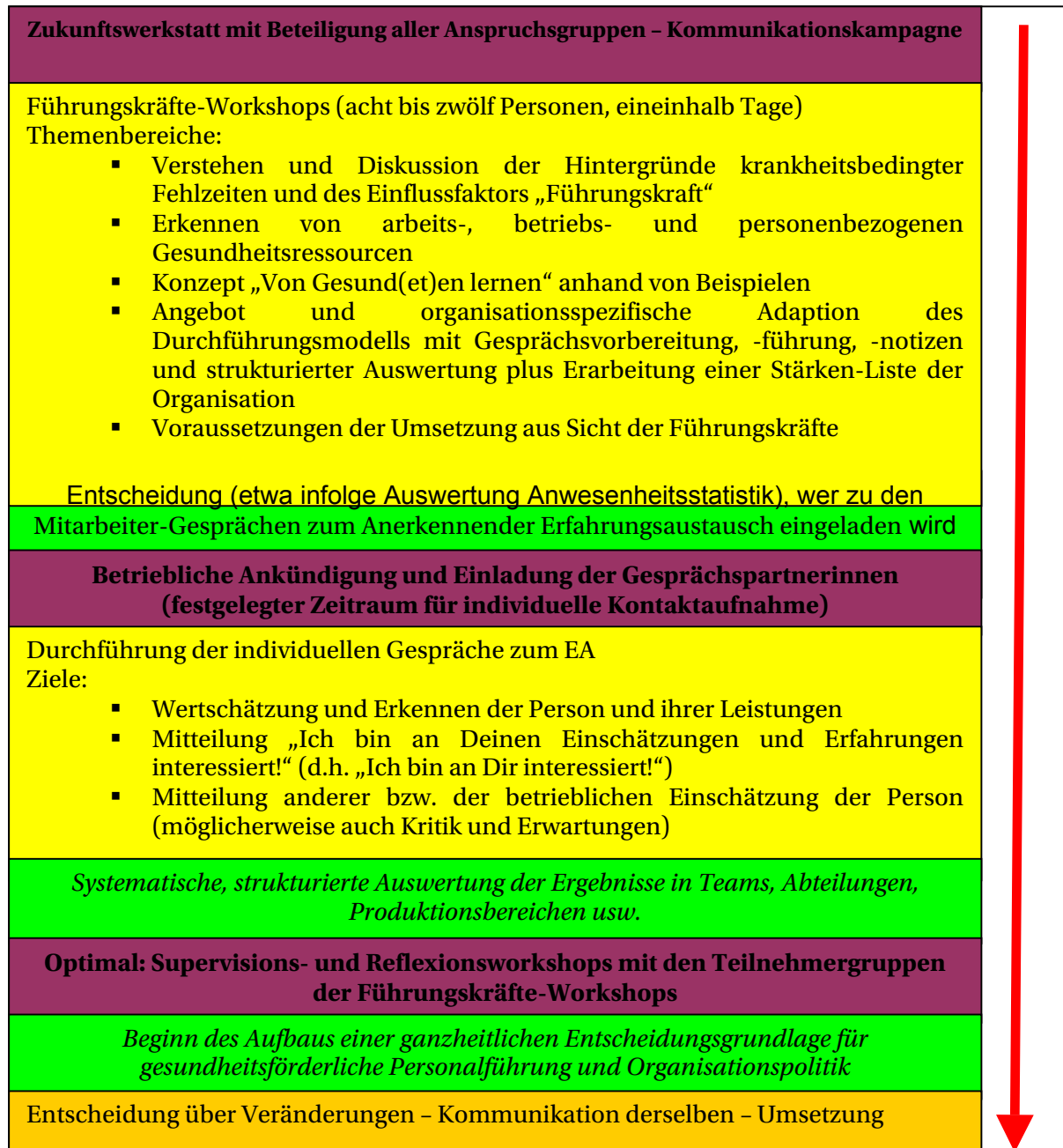


Abb. 2: Modell des AE – Zeitablauf

Anzumerken ist, dass die Gespräche zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch regelmäßig stattfinden, wobei zumindest ein etwa Ein-Jahres-Rhythmus empfohlen wird.

4 Stärkung der Gesundheitsressourcen im Anerkennenden Erfahrungsaustausch

4.1 Mitarbeiterinnen sind Kunden?!

Welche Auswirkungen kann es haben, wenn auf den Kostenfaktor „Fehlzeiten“ mit der immer noch weit verbreiteten Rezeptur geantwortet wird, nämlich dem systematischen Führen von mehrstufigen Fehlzeiten-Gesprächen? Hier zwei Beispiele (Leistungsträger-Feedback):

„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.“

„Ich bin seit zehn Jahren dabei. Ich bewerbe mich jetzt innerbetrieblich, aber >die< werden mich nicht kennen, weil ich war jeden Tag da.“

Geißler-Gruber und Geißler bringen es auf den Punkt: Die Sichtbarsten sind „unsichtbar“, vielmehr noch werden sie teilweise konsequent und systematisch unsichtbar gemacht. Dabei gilt es doch, (auch bzw. insbesondere) jene zu erkennen, die (fast) immer da sind, ist doch „Erkennen“ Voraussetzung für und Bestandteil von „Anerkennen“.

Werfen wir einen Blick auf das betriebswirtschaftliche Konzept der Kundenorientierung, wonach das Angebot genau auf die Kundinnen-Nachfrage abgestimmt werden soll (vgl. etwa *Von Schlippe, A.; Schweitzer, J., 2002, S. 125 ff.*), so würde die konsequente Anwendung des oben genannten Rezepts bedeuten, dass ich mich als Organisation, die sich auf einem Markt bewähren muss, um überleben zu können, ausschließlich auf jene Personen konzentriere, die meine Leistungen nicht (mehr) nachfragen. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird jedoch in der Praxis zweckmäßigerweise das größere Augenmerk auf jene Kundinnen gelegt, welche die „treuesten“ Leistungsabnehmerinnen sind (Kundenbindung). Gerade von diesen erhält die Organisation wertvolle Anregungen für die zukünftige Gestaltung des Leistungsangebots, gerade diese können „leichter bei der Stange gehalten“ werden.

Und noch etwas: Das Wort „Kunde“ verweist etymologisch auf (althochdeutsch) „kundo“ mit den Bedeutungen „Bekannter“ bzw. „Einheimischer“, auch „pffiffiger

Kerl“; also jedenfalls ist ein „Kundiger“ gemeint – einer, der sich auskennt, der selbst Bescheid weiß (vgl. etwa *Hargens, J.*, 1993). Was liegt also näher, als insbesondere von den gesunde(te)n Mitarbeiterinnen zu erfahren, welche (Konstruktionen von) individuellen Gesundheitsmodelle(n) und positiven Arbeitsbeziehungen existieren, was also „funktioniert“, „was gut ist, wie es ist“?

Und was wäre, wenn diese vorhandenen Lösungen, Kompetenzen und Ressourcen „wahr genommen“ und organisational verfügbar gemacht werden könnten?

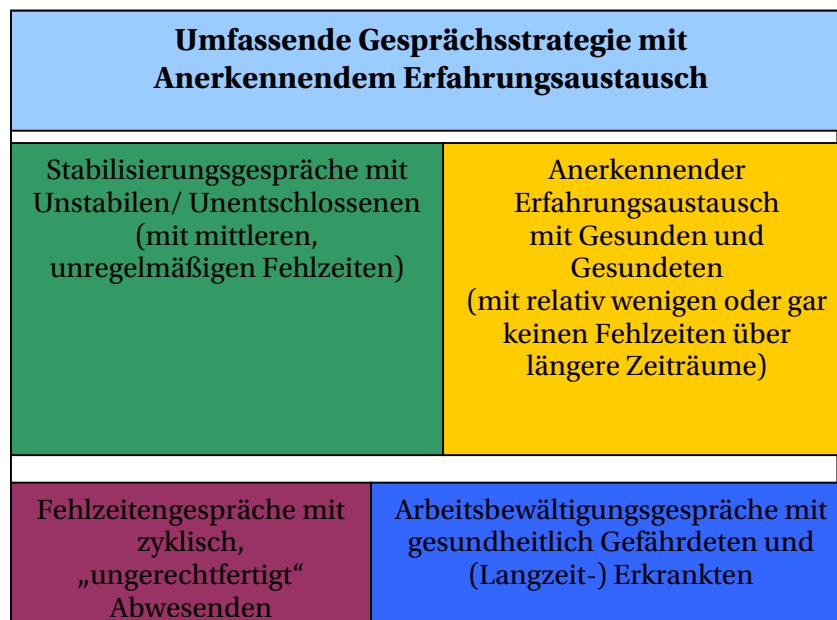


Abb. 3: Gesprächstypen mit unterschiedlichen Belegschaftsgruppen, d.h. unterschiedlichen Gruppen interner Kunden

4.2 Mensch und System

An dieser Stelle ein kurzer Ausflug (vgl. *Mücke, K.*, 2001): Der Mensch ist nicht bloß ein existenziell auf andere bezogenes Individuum, sondern ein sich in verschiedenen hierarchisch geordneten Systemen bewegendes Lebewesen, ein „systemisches Lebewesen“, besonders, weil seine Identität, sein Verhalten sowie sein Gefühlsleben unmittelbar von den sozialen Systemen abhängen, zu welchen er sich gehörig fühlt.

Der Begriff „System“ (von griech. „systema“ = Zusammengesetztes) wiederum kann definiert werden als zusammengesetztes Ganzes, das, wie schon *Paracelsus* vermerkt, mehr ist als die Summe seiner Teile. Dieses Mehr besteht in den

gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen, die wechselseitig so aufeinander bezogen sind, dass die Veränderung eines Elements zwangsläufig zur Veränderung aller anderen Elemente im System führt. Die Veränderung eines Elements zeigt sich in seinen veränderten Wirkungen auf andere Systemelemente.

Damit werden auch folgende Aussagen von Führungskräften, die mit ihren gesunde(te)n Mitarbeiterinnen Gespräche zum anerkennenden Erfahrungsaustausch geführt haben bzw. führen, verständlich (Management-Feedback):

„Es gibt ein gemeinsames, diesmal angenehmes Thema, es redet sich auch viel fröhlicher darüber und man ist stolz, wenn einem ein schönes >Anerkennungsding< geglückt ist.“

„Es ist einfach ein >Wonnegefühl<, wenn ich nicht nur >böse< Fehlzeitengespräche führen muss, sondern, sehr gerne am Freitagnachmittag, mit angenehmen Kollegen die Arbeitswoche ausklingen lassen kann.“

4.3 Anerkennender Erfahrungsaustausch – ein „win-win-Gesundheitsmodell“

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch kann als „win-win-Gesundheitsmodell“ bezeichnet werden. Es stellt sich nunmehr die berechtigte Frage, wer dabei was gewinnt? Aufschluss darüber gibt folgende Abbildung:

Anerkennender Erfahrungsaustausch – ein „win-win-Modell“	
Gewinner	Gewinn (Auswahl)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information über von der Mehrheit der Mitarbeiterinnen wahrgenommene organisationale Stärken und Schwächen ▪ Information über „funktionierende“ Gesundheitsmodelle der organisationalen Leistungsträger deren Sinnbeziehungen in der Arbeit sowie andere positive Parameter ▪ Information über vorhandene Ressourcen, Kompetenzen und Lösungsansätze ▪ Information über die Akzeptanz organisationaler Veränderungen (Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe) bei den Leistungsträgerinnen ▪ Ermöglichen stärkenorientierter Management-Entscheidungen ▪ Ermöglichen einer ganzheitlichen Entscheidungsgrundlage für gesundheitsförderliche Personalführung und Organisationspolitik ▪ Positiver Beitrag auf dem Weg zur Lernenden Organisation ▪ Positiver Beitrag auf dem Weg zu einer gesundheitsförderlichen Organisationskultur (insbesondere Führung)
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglichen von durchwegs als „angenehm“ erlebten Mitarbeitergesprächen ▪ Etablieren\Intensivieren der sozialen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Vertrauensstärkung) ▪ Erhalten von (positivem) Feedback hinsichtlich des von den Leistungsträgerinnen wahrgenommenen eigenen Führungsverhaltens ▪ Gewinnen von internen Beraterinnen aus dem Mitarbeiterinnen-Kreis bezüglich gesundheitswirksamer Faktoren
Mitarbeiterinnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhalten von Wertschätzung und Anerkennung für die eigene Person, die persönlichen Leistungen, das eigene Engagement ▪ Erhalten von Würdigung für das „was gut ist“ (Bestärkung des Arbeitsstolzes), der individuell funktionierenden Gesundheitsmodelle und Sinnbeziehungen (Motivatoren) ▪ Erleben von Aufwertung (zur internen Beraterin): „Mein Vorgesetzter legt Wert auf meine Einschätzungen, meine Erfahrungen, meine Sichtweisen und Lösungsansätze.“ ▪ Beeinflussung der Handlungen jener Mitarbeiter, die (noch) nicht als Leistungsträger wahrgenommen werden (systemische Perspektive)

Abb. 4: Anerkennender Erfahrungsaustausch – Gewinner und Gewinn (Auswahl)

4.4 Fragen in der AE-Gesprächspraxis: „a little bit different“

Die einzelnen Gespräche zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch folgen einem offenen Dialog, für jeweils beide Gesprächspartnerinnen soll die Möglichkeit bestehen, Themen einzubringen und Anliegen zu äußern.

In die AE-Gesprächspraxis werden zudem systemische Fragetechniken (vgl. etwa Mücke, K., 2001, S. 288-301) eingeführt, ausgehend von der Erkenntnis, dass das Stellen von Fragen nicht bloß eine Art der Informationsgewinnung ist, sondern gleichzeitig dadurch auch Information geschaffen wird. Es ist demnach unmöglich, Fragen zu stellen, ohne damit zugleich bei den befragten Personen eigene Ideen „anzustoßen“, eine Veränderung der Wirklichkeitskonstruktion anzuregen.

Wesentlich ist, dass Fragen gestellt werden, die einen Unterschied machen, also nicht nur solche, welche die Schwachpunkte oder beklagten Probleme ansprechen, denn diese fördern zwangsläufig und „automatisch“ die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf „das, was nicht funktioniert“, womit einem Hineinführen in eine „Problemhypnose“ Tür und Tor geöffnet wird. Hierbei geht es tendenziell auch um das Vermeiden negativer Sprachkonstruktionen, um das Hinwenden zu positiven Zielformulierungen. Wird etwa von einer Mitarbeiterin die Zielvorstellung angepeilt, „weniger Stress“ zu haben, so richtet sich der Fokus der Aufmerksamkeit zwangsläufig auf das Stresserleben. Ein anderes Beispiel: Die Aufforderung, nicht an eine Kuh zu denken, muss zur Vorstellung einer Kuh führen, bevor es möglich wird, mithilfe eines anderen Gedankens nicht mehr an die Kuh zu denken.

Eine oftmals hilfreiche Frage an die Mitarbeiterin wäre dann beispielsweise: „Wenn Sie keinen Stress mehr haben, was würde dann an dessen Stelle treten?“ Wenn nun die Gesprächspartnerin etwa von Gelassenheit, Entspannung und dergleichen spricht, verschiebt sich ihre Aufmerksamkeit auf ein für sie wünschenswertes Erleben.

Einige Fragestellungen für Gespräche zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch (Beispiele):

„Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit am meisten?“

„Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie als erstes verbessern?“

„Worauf sind Sie besonders stolz als Mitarbeiterin unseres Betriebs?“

„Was macht aus Ihrer Sicht unsere Organisation für die Gesundheit der Mitarbeiter?“

„Was sollte sich aus Ihrer Sicht keinesfalls ändern, weil es gut ist, wie es ist?“

„Was alles gelingt Ihnen regelmäßig besonders gut?“

Dabei handelt es sich samt und sonders um Interventionen in Frageform, die etwa folgende implizite Botschaften vermitteln:

„Ich nehme Dich wahr und bin an Dir als Person interessiert!“

„Ich habe Interesse an Deinen Einschätzungen und Erfahrungen!“

„Ich erkenne Deine Ressourcen und Kompetenzen!“

„Ich anerkenne und schätze das, was Du leistest!“

„Ich (ver)traue Dir (viel zu)!“

„Ich halte Deine Ideen für wichtig und wertvoll!“

In der Gesprächspraxis zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch wird auch nicht „vergessen“, nach der Befindlichkeit der befragten Person (etwa: „Wie geht es Ihnen?“) sowie nach den von ihr wahr genommenen Problemen zu fragen – ein Gebot der Wertschätzung für die befragte Person sowie deren Problemerleben.

5 Kritik am Anerkennenden Erfahrungsaustausch

5.1 Ritualisiertes Schulterklopfen statt „wahrer Wertschätzung“?

Teilweise wird angemerkt, dass „Anerkennung in kein formelles Korsett gedrängt werden“ könne bzw. dürfe und „wahre Wertschätzung sich in der alltäglichen Begegnung und zeitnahen Belobigungen für außergewöhnliches Handeln“ zeige.

Dazu ist zunächst auszuführen, dass Gespräche zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch ohnehin nur dann fruchtbringend sein können, wenn die Führungskraft die Mitarbeiterinnen wertschätzt, achtet und jede als einzigartiges Original respektiert. Es geht bei Gesprächen zum AE um ein „Treffen von Experten“, die miteinander kooperieren (zum Treffen von Expertinnen vgl. etwa Tomaschek, N., 2003, S. 57).

Die Haltung einer Führungskraft, die beispielsweise von Geringschätzung einem Mitarbeiter gegenüber getragen wäre, würde – vor allem aufgrund der zur Schau gestellten analogen Sprache (Körpersprache) zwangsläufig zu einem Erleben von

Nicht-Authentizität beim Mitarbeiter führen und – begründetes – Misstrauen gegenüber der Führungskraft auslösen. Das zweckmäßigste Werkzeug erweist sich ohne eine wertschätzende Haltung (glücklicherweise) als völlig stumpf.

Zum Unterschied zwischen „Belobigung“ und „Anerkennung“ sowie zur Frage der Ritualisierung sei hier nur auf *Geißler-Gruber und Geißler* verwiesen, die dazu wie folgt ausführen (Workshop-Unterlage): „Richard Sennett hat in seinem Aufsatz über soziale Inklusion (2000) beschrieben, auf welchen drei Elementen die Verbundenheit in der Arbeit hergestellt werden kann: Es braucht (a) einen gegenseitigen Austausch, der nicht eine Gleichheit der Gesprächspartnerinnen im Status voraussetzt, aber auf einer verbindlichen >Ehrbezeugung< zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin basiert. Dieser Austausch muss vorhersehbar sein wie (b) ein Ritual. Und die vermittelte (c) Botschaft beinhaltet, dass die Führungskraft den Mitarbeiter in seiner Person und seinem Handeln erkennt und bewertet.

Leicht könnte der letzte Punkt mit Beurteilung von Leistungen gleichgesetzt werden, weil es auch die vom Philosophen *Paul Ricoeur* beschriebene Dynamik auslöst: >Weil jemand auf mich zählt, bin ich vor einem anderen für meine Handlungen verantwortlich.< Genauso kann diese Dynamik Menschen dazu bewegen und darin unterstützen, dass sie sich ihrer Selbstwirksamkeit bewusst bleiben und werden. Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugungen sind fundamentale Elemente des Gesundheitsbefindens. Es sind relativ überdauernde Einstellungen, die trotzdem durch Umwelteinflüsse bestärkt oder behindert werden können.

Glaubwürdige Anerkennung und Wertschätzung folgen aus unserer Sicht eben diesen Regeln. Wir schlagen daher vor, Anerkennung in Form eines systematischen gegenseitigen Erfahrungsaustausches über die bloße Belobigung von Leistungen und Wohlverhalten hinaus regelmäßig, vorhersehbar und zuverlässig im Rahmen eines Vier-Augen-Gesprächsangebots zu praktizieren. Gelingt der Erfahrungsaustausch, dann wächst oder stärkt es Vertrauen zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin.“ (Zitatende)

5.2 Nur die Gesunde(te)n – ist das nicht ungerecht?

Ein weiterer Einwand lautet etwa folgendermaßen: Denkt man die Haltung, dass jeder Mensch Ressourcen und Kompetenzen hat und jeder Mitarbeiter relevante Informationen für und über die Organisation geben kann, konsequent weiter fort, so drängt sich die Frage auf, warum nicht sämtlichen Mitarbeiterinnen ein Gesprächsangebot zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch zuteil wird, sondern bloß den Gesunde(te)n?

Dazu folgende Überlegung: Es stehen für die anderen Belegschaftsgruppen zwar andere Gesprächstypen zur Verfügung (vgl. Abb. 3), die zugrunde liegende Haltung ist (sollte) jedoch dieselbe (sein), ebenso weitgehend die Gesprächsmethodik – nur die Zielsetzungen von Stabilisierungs-, Fehlzeiten- sowie Arbeitsbewältigungsgesprächen sind berechtigterweise andere als bei Gesprächen zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch. In diesem Sinne noch ein paar Impulse zur „Illusion der Gerechtigkeit“:

- Jeden gleich zu behandeln ist die beste Voraussetzung, keinem gerecht zu werden – denn das Gleiche ist nicht für alle gleich gut.
- Das Eingeständnis, nicht allen gleich gerecht werden zu können, wirkt beziehungsklärend und hat entlastende Auswirkungen – erst dadurch wird es möglich, dem einzelnen Menschen gerechter zu werden.
- Das Nicht-Anerkennen jener, die es geschafft haben, ihre Gesundheit zumindest soweit aufrecht zu erhalten, dass sie (fast) immer da sind, kommt einer Nicht-Würdigung gleich, die langfristig zu einer Schwächung (auch) des Systems Organisation führt.
- Das systematische Führen von Gesprächen zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch mit den Gesund(et)en kann aufgrund der wechselseitigen Beeinflussung² von Interaktionspartnern (Mitarbeiter, Führungskraft usw.) dazu führen, dass ein „Mehr anwesend sein“ bei jenen Mitarbeiterinnen, die (noch) nicht (fast) immer da sind, einen erstrebenswerten Tauschwert erhält und zu einem „guten Geschäft“ wird, woraufhin die Anwesenheitsquote steigt.
- Das Angebot an die Gesund(et)en, als interne Beraterinnen zu fungieren, stellt gleichfalls einen für viele – auch für jene, die (noch) nicht (fast) immer da sind – relevanten und verlockenden Tauschwert dar.

6 Systemische „Verstörungen“

An dieser Stelle folgen nunmehr einige – für das Verständnis der Wirkungsweise des Anerkennenden Erfahrungsaustausches hilfreiche – Anmerkungen zum systemisch-kybernetischen Erkenntnismodell und Weltbild. Mit dieser Epistemologie (noch) nicht so vertraute Leser seien um Nachsicht gebeten, weil hier nur eine kleine Auswahl von Grundprinzipien vorgestellt werden kann³.

² *Humberto Maturana* hat die Tatsache, dass die Strukturen von Interaktionspartnern sich wechselseitig beeinflussen, mit dem Begriff „strukturelle Kopplung“ bezeichnet.

³ Eine hilfreiche Einführung in die Welt des Systemischen gibt *Simon, F. B.*: *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 9. Auflage 2002

6.1 Autopoiese⁴ – Selbsterschaffung und -erhaltung des Organismus

Zunächst zum – weit verbreiteten – cartesianischen Erkenntnismodell: Dieses definiert gelingende Erkenntnis als Abbild der Wirklichkeit und strebt somit eine Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit einer „Uhrwerk-Welt“ an. Als Folge davon lassen sich Ereignisse bzw. Zustände durch ein Gesetz beschreiben, das vereinfacht wie folgt lautet: Jede Wirkung kann als Ursache einer Wirkung betrachtet werden, die selbst wieder Ursache dieser Wirkung ist. Die Vorannahme dieses Weltbilds ist also: *Alles bleibt, wie es ist – nur wenn jemand für eine Veränderung sorgt, kommt es zu einer Veränderung.*

Aus kybernetisch-systemischer Sicht hingegen sind ständige Bewegung sowie Veränderung selbstverständlich. Das Rätsel besteht also vielmehr in der Beständigkeit. Eine wichtige Frage ist deshalb, wie lebende Systeme (etwa Menschen) es schaffen, sich aktiv aufrecht zu erhalten. Die Vorannahme dieses Weltbilds ist also: *Alles verändert sich – außer irgendwer oder -was sorgt irgendwie für Beständigkeit.*

Umgelegt auf den AE heißt das: Für eine Organisation kann es sehr hilfreich sein, ihre Mitarbeiterinnen zu fragen, wie sie es schaffen, sich – zumindest – soweit gesund zu halten (subjektive Gesunderhaltungsmodelle), dass sie zur Arbeit kommen können.

6.2 Menschen sind nicht-triviale Maschinen

Üblichen Fehlzeitengesprächen liegt implizite die Auffassung zugrunde, dass Mitarbeiter wie triviale Maschinen funktionieren, ihr Verhalten also zielgerichtet (zur Arbeit erscheinen) gelenkt werden kann. Die zur Anwendung gebrachten Machtstrategien können von „Unterdrückung“ über „Verführung“ bis hin zur Postulierung von „Verkündigungswahrheiten“ (vgl. *Simon, F. B., 2002, S. 234 ff.*) reichen.

Aus systemischer Sicht sind menschliche Systeme nicht instruierbar, sie können von ihren Umweltsystemen (etwa Vorgesetzte) nur „verstört“ werden (Perturbation⁵) und bestimmen nachfolgend selbst, ob sie ihr Verhalten ändern (bei „Passung“) oder nicht. Bereits hier sei angemerkt, dass Menschen nur dann so tun, als wären sie triviale Maschinen, wenn es sich für sie lohnt, also ein gutes Geschäft ist.

⁴ Dieser Begriff geht auf die Biologen *Humberto Maturana* und *Francisco Varela* zurück.

⁵ Der Begriff „Perturbation“ wurde von *Kurt Ludewig* mit „Verstörung“ übersetzt. Andere Übersetzungen sind etwa „Anregung“ und „Beunruhigung“.

6.3 Modell der „radikalen Marktwirtschaft“

Simon (Simon, F. B. & C/O/N/E/C/T/A, 2001) hat dargelegt, dass jede Interaktion zwischen Menschen – privat wie beruflich – als eine Form der Marktwirtschaft verstanden werden kann. Menschliches Leben erscheint sodann als Tausch, als Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage nach bestimmten Verhaltensweisen sowie Handlungen. Die nachstehende Abbildung gibt die grundlegenden Thesen dieses Modells wieder:

Zehn grundlegende Thesen des radikal-marktwirtschaftlichen Modells
1. Wer handelt, der handelt.
2. Der Markt für Verhalten ist ein Tauschmarkt.
3. Jeder einzelne bewertet das von ihm oder anderen produzierte Verhalten (=Ware) nach seinem individuellen Wertesystem.
4. Jeder Mensch verhält sich immer und überall ökonomisch rational.
5. Jeder führt Konten über Geben und Nehmen aller Interaktionspartner (sein eigenes und das des anderen) in seiner privaten, nicht konvertiblen Währung.
6. Konkrete Interaktionsmuster entstehen gemäß der individuellen Wertesysteme der Beteiligten und ihrer Methode der Kontenführung.
7. Auch „Persönlichkeit“, „Charakter“ und „persönliche Identität“ lassen sich als Funktion der Unterschiede individueller Kontoführungspraktiken erklären.
8. Menschen können auch mit sich selbst Handel treiben.
9. Ware ist nur, was wahrgenommen wird.
10. Es gibt keine objektiven Bewertungsmaßstäbe für den Wert von Verhalten.

*Abb. 5: Grundlegende Thesen des radikal-marktwirtschaftlichen Modells
(nach Simon, F. B. & C/O/N/E/C/T/A, 2001, S. 17)*

Jede Organisation und jede einzelne Mitarbeiterin können als jeweils zielgerichtetes System angesehen werden. Jedes dieser Systeme versucht sein Überleben zu sichern, wobei sie sich gegenseitig als Mittel zum Zweck nutzen – das Verhalten der Organisation dient dem Mitarbeiter, jenes des Mitarbeiters dient der Organisation. Im idealen Fall entsteht also eine Synergie, eine gegenseitige Nützlichkeit.

Gemäß der hier gewählten Sichtweise hat jeder Mensch, der seinen Beitrag zu organisiertem Verhalten leistet, sich seine Nichttrivialität „abkaufen“ lassen, verhält sich also berechenbar, weil es ökonomisch sinnvoll ist, also die Kosten-Nutzen-Rechnung in seiner persönlichen Währung für ihn von Vorteil ist. „Nicht die gemeinsame Zieldefinition bringt Menschen zur Zusammenarbeit, sondern das gemeinsame Mittel. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens hat seine eigenen, intern definierten Werte. Was alle verbindet, ist der gemeinsame Weg zur Realisierung dieser verschiedenen Werte: das Unternehmen.“ (*Simon, F. B. & C/O/N/E/C/T/A*, 2001, S. 64)

Besonders interessant erscheint die These „*Ware ist nur, was wahrgenommen wird*“: Bewertung und Tausch von Verhaltensweisen sind eng an den Prozess der Konstruktion von Wirklichkeit gebunden. Dieser wird seinerseits weitgehend von der Fokussierung der Aufmerksamkeit in der Kommunikation geleitet. Spannend ist in diesem Zusammenhang, dass der Wortstamm von Ware auf das altfriesische „ware“ zurückgeht, was soviel wie „Gewahrsamkeit, Aufmerksamkeit“ bedeutet hat und eng verwandt ist mit dem mittelhochdeutschen „warn“ mit seiner Bedeutung „aufmerken“ (gleichzeitig die Wurzel des Begriffs „wahrnehmen“).

Simon dazu wörtlich: „Wenn ein Vorgesetzter – obwohl er die Arbeit seiner Mitarbeiter schätzt – dies nicht ausdrücklich anerkennt, belohnt oder lobt, weil er davon ausgeht, dass sie dies ohnehin wissen, läuft er Gefahr, dass sie in Zukunft keine gute Arbeit mehr leisten. Er bietet keine Gegenleistung zum Tausch.“ (*Simon, F. B. & C/O/N/E/C/T/A*, 2001, S. 45)

Vielleicht liegt der Erfolg des Anerkennenden Erfahrungsaustausches (auch) darin, dass die wertschätzende Aufmerksamkeit der Führungskräfte systematisch gerade auf jene fokussiert wird, die nahezu immer da sind, dass mit ihnen – zudem ressourcen-, kompetenzen- und lösungenorientiert – kommuniziert wird, ihnen damit erstrebenswerte „Tauschware“ angeboten wird, die andere (jene, die noch nicht so oft da sind) in der Folge ebenfalls gerne hätten.

6.4 Aufmerksamkeit als Währung

Franck schreibt: „Als Beachtung nehmen wir andere Aufmerksamkeit immer in Verbindung mit einer bestimmten Wertschätzung für unsere Person ein ... Aufmerksamkeit kann zwar als solche nicht weitergetauscht werden, sie kann aber sehr wohl einen Tauschwert annehmen. Ihr Tauschwert hängt unter anderem von dem Einkommen an Beachtung ab, das die beachtende Person bezieht.“ (*Franck, G.*, 1998, S. 73)

Das Wort „Aufmerksamkeit“ umfasst, was in der englischen Sprache als „awareness“ und „attention“ auseinander gehalten ist. Der Begriff „awareness“

meint den Zustand der wachen Achtsamkeit, „attention“ bezeichnet das gezielte Achtgeben. Aufmerksamkeit ist als die zugewandte und zugleich wach daseiende Geistesgegenwart zu verstehen. Mit Aufmerksamkeit wird sowohl die Kapazität zu selektiver Informationsverarbeitung als auch der Zustand der Geistesgegenwart bezeichnet. Und mit dem Zustand der Geistesgegenwart ist immer auch die bewusste Präsenz gemeint.

Im direkten Tausch von Verhalten fehlt eine dem Geld vergleichbare, frei konvertible Währung. Geld bietet die Möglichkeit, Wert zu objektivieren und zu verdinglichen – es hat Gedächtnisfunktion, d. h. der gestern bzw. heute geschaffene Wert kann morgen genutzt werden. Auf diese Weise stellt Geld ein Verbindungsglied zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft dar. Beim Tausch von Verhalten tritt eine konkretere Form der Kontoführung an dessen Stelle: Jeder von uns führt – bewusst oder unbewusst – die Konten über Geben und Nehmen aller Interaktionspartner in der eigenen privaten Währung.

Dabei ist wesentlich, dass unsere Selbstwertschätzung in erheblichem Maß von der Wertschätzung abhängt, die wir von anderen Menschen erhalten. „Die Selbstwertschätzung schöpft ... aus zweierlei Quellen: aus der unmittelbaren Selbstachtung und aus dem durch äußere Wertschätzung vermittelten Selbstwertgefühl.“ (Franck, G., 1998, S. 77) Die Sorge um den Selbstwert macht es, dass wir das Geben und Nehmen von Aufmerksamkeit quasi als Spiel betreiben, in dem wir eigene Aufmerksamkeit einsetzen, um an die Einsätze anderer zu gelangen.

Es stellt sich also die Frage, was passiert, wenn Mitarbeiterinnen von ihren Vorgesetzten zuwenig Beachtung entgegen gebracht wird. Mehrere provokante Varianten sind denkmöglich: Sie holen sich die benötigte Aufmerksamkeit woanders (außerhalb der Organisation) und kommen deshalb nicht zur Arbeit; sie bleiben der Arbeit fern, um zu gewährleisten, dass ihnen im Rahmen von darauf folgenden Fehlzeitengesprächen Aufmerksamkeit seitens ihrer Vorgesetzten zuteil wird; usw.

6.5 Sprache schafft Wirklichkeiten

Die Sprache ist das Mittel, in dem sich die Koordination menschlichen Verhaltens großteils vollzieht. Mithilfe der Sprache werden die Interaktions-Spielregeln festgelegt und aufrecht erhalten, wird die „Kopplung“ lebender Systeme erledigt. Und: Man kann nicht nicht-kommunizieren, man kann sich nicht nicht-verhalten. *Führungskräften sollte vor allem zu denken geben, dass sie auch nicht nicht-führen können*, sobald sie erst einmal als Führungskräfte identifiziert sind. All ihr Verhalten wird als Führungsverhalten interpretiert und gewinnt einen anderen (höheren) Tauschwert.

6.6 Führung und Kultur

Organisationskultur kann definiert werden als ein System von Verhaltensnormen, Grundannahmen und Werten. Dieses System bildet die Grundlagen für die individuelle Orientierung und Bewertung von Handlungen in der Organisation (vgl. *Simon, F. B. & C/O/N/E/C/T/A*, 2001, S. 142). Führungskräften muss klar sein, dass sie die Kultur ihres Einflussbereichs prägen – nämlich durch all ihr Verhalten, dass sie Tag für Tag zeigen. Eben weil nur das zur Ware wird, worauf Aufmerksamkeit gerichtet wird, geben Führungskräfte die zentralen kulturprägenden Botschaften an ihre Mitarbeiterinnen, durch das, was sie beachten, messen und kontrollieren. Die Wirkung von Kultur zeigt die folgende Abbildung:

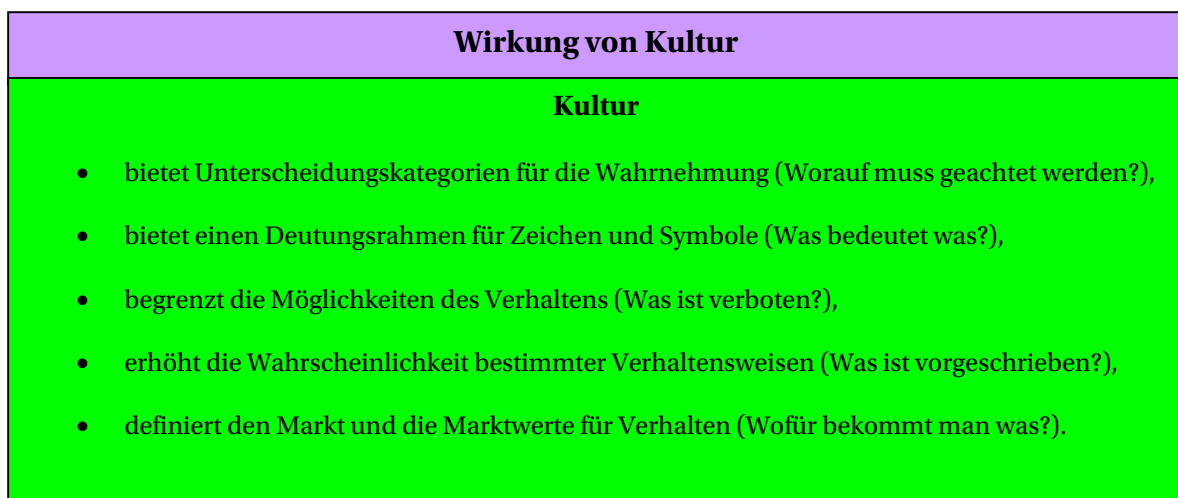


Abb. 6: Wirkung von Kultur (nach *Simon, F. B. & C/O/N/E/C/T/A*, 2001, S. 130)

Provokant gesagt: Reduziert sich die Aufmerksamkeit einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern auf das Führen von Fehlzeitengesprächen, so stellt das (fast) immer da sein schon kulturell bedingt keine Ware dar, weil kein Tauschwert angeboten wird. Erst für das häufige Fehlen bekommt man ein Gespräch.

Jede Führungskraft braucht also Kompetenz auf der Beziehungsebene, um ihren Mitarbeitern attraktive Angebote auf den Markt der Verhaltensweisen – etwa: Gespräch und somit wertschätzende Aufmerksamkeit gibt es für das (fast) immer da sein – bringen zu können. Sie sollte daran denken, dass ihr Verhalten eine Ware mit einem Tauschwert ist, über den sie durch das Verhalten der Mitarbeiterinnen Feedback bekommt. Deshalb werden die Gespräche zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch auch von den Führungskräften als

„angenehm“ und „stärkend“ erlebt – manches erhält man eben zurück (manches wird einem hingegen „heimgezahlt“).

6.7 Psychologischer Arbeitsvertrag

Der psychologische Arbeitsvertrag kann beschrieben werden als *Versuch eines Abgleichs zwischen den individuellen Anschauungen/Überzeugungen (beliefs) des individuellen menschlichen Systems „Mitarbeiter“ und der Organisation bezüglich des wechselseitigen Gebens und Nehmens* (vgl. auch Geißler, H./Bökenheide, T./Geißler-Gruber, B./Schlünkes, H./Rinninsland, G., 2003, S. 66 ff.). Es kommt dabei im besten Fall zur Einigung über die verhaltensrelevanten Wirklichkeitskonstruktionen – Erwartungen, Rollen, „do’s und do not’s“ usw. – geprägt von der Organisation, die in diesem beabsichtigten Tausch von Verhaltensweisen den größeren Einfluss auf den Wechselkurs hat, also mächtiger ist. Durch den psychologischen Arbeitsvertrag wird Kooperation ermöglicht, d. h. das zukünftige „Miteinander handeln“ möglich gemacht. Er bietet die Möglichkeit, sich für das Kooperieren zu entscheiden, weil es für Mitarbeiterin und Organisation ein „gutes Geschäft“ ist (oder zumindest als ein solches erscheint).

Das Fehlen eines psychologischen Arbeitsvertrags ist gleichbedeutend mit dem Fehlen eines Kooperation ermöglichenden Rituals. Die jeweils individuellen beliefs bestimmen das jeweilige Verhalten – Kooperation muss in einem oft langwierigen Prozess mühsam entwickelt werden, so dies überhaupt gelingt und die Spielregeln des Marktes für Verhalten nicht überhaupt unklar bleiben.

Aber auch wenn ein psychologischer Arbeitsvertrag abgeschlossen wurde, ist – nach dem Motto „change is a constant process, stability is an illusion“ – eine kontinuierliche Auseinandersetzung nötig, damit für beide Seiten ein dauerhaftes „Im Geschäft bleiben“ möglich ist. *Der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen ist ständig aktiv herzustellen.* Um langfristige befriedigende geschäftliche Beziehungen aufrecht zu erhalten, müssen die Geschäftspartner darauf achten, dass sich niemand betrogen fühlt. Dieses Aufrechterhalten der Geschäftsbeziehung erfolgt durch Kommunikation.

6.8 Systemische Ausgleichsprinzipien

Zum Ausgleich zwischen Geben und Nehmen sei an dieser Stelle auf die systemischen Ausgleichsprinzipien⁶ verwiesen. Wesentlich ist, dass Schuld hier nicht als persönliche Schuld zu verstehen ist, sondern als Ausgleichsbedürftigkeit

⁶ Hinsichtlich der systemischen Ausgleichsprinzipien ist insbesondere auf die Arbeiten von Martin Buber, Ivan Boszormenyi-Nagy und Matthias Varga von Kibéd hinzuweisen.

im System. *Es geht demnach um eine ökonomische Deutung des Schuldbegriffs (Schulden).* Die wichtigsten systemischen Ausgleichsprinzipien finden sich in der nachfolgenden Abbildung:

Systemische Ausgleichsprinzipien
<ul style="list-style-type: none"> • Der Ausgleich im Guten sollte ein vermehrter sein, sofern die Bindung im System aufrecht erhalten werden soll. • Der Ausgleich im Übel sollte ein verminderter sein, sofern die Bindung im System aufrecht erhalten werden soll. • Exakter Ausgleich trennt. • Der Schuldner hat ein Recht auf Mahnung. • Der Gläubiger wird schuldig am Schuldner, wenn er diesem die Mahnung verweigert. • Der eigentliche Ausgleich liegt in der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung. • Die Ausgleichsleistung wird nur wirksam als Ausdruck dieser Anerkennung. • Die Verweigerung der Ausgleichsleistung hebt die Wirkung der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung auf. • Der Ausgleich hat in der Währung des Gläubigers zu erfolgen. • Der Schuldner trägt das Wechselkursrisiko.

*Abb. 7: Systemische Ausgleichsprinzipien
(nach Daimler, R./Sparrer, I./Varga von Kibéd, M., 2003, S. 211 ff.)*

Im vorliegenden Zusammenhang erscheinen vor allem die letzten fünf Prinzipien von Bedeutung: Wenn der eigentliche Ausgleich in der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung liegt, so bedarf es dafür jedenfalls der Kommunikation zwischen Führungskraft und jenen Mitarbeitern, die (fast) immer da sind – somit der Würdigung ihrer Anwesenheit. Sollten etwa Versprechen, welche Mitarbeiterinnen gegeben wurden (etwa Beförderungen, Trainings usw.), nicht eingehalten worden sein, und wird dies von der Führungskraft im Gespräch aufrichtig bedauert, so liegt hierin der eigentliche Ausgleich. Die Einlösung des Versprechens allein würde als bloße „Bezahlung“ wirken.

Vielmehr wird die Ausgleichsleistung nur wirksam als Ausdruck der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung und unterstreicht die Ernsthaftigkeit derselben.

Führungskräfte sind in der Folge jedoch jedenfalls angehalten, die Ausgleichsleistung auch zu erbringen, andernfalls wird die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung im Nachhinein unglaubwürdig und der ansatzweise erfolgte Ausgleich aufgehoben.

Dass der Ausgleich in der Währung des Gläubigers zu erfolgen hat, bedeutet etwa, dass es völlig unzureichend sein kann, einer Mitarbeiterin ein höheres Gehalt zu zahlen, wenn es ihr nicht ums Geld geht sondern beispielsweise ihr Konto für „wertschätzende Aufmerksamkeit durch die Führungskraft“ ein dickes Minus aufweist⁷. Darüber hinaus trägt der Schuldner das Wechselkursrisiko, zudem auch die Inflationsgefahr. Ein Schuldner schuldet also einen möglichst „zeitigen“ Ausgleich: Hätte kurz nach Eintreten des Ungleichgewichts vielleicht noch eine kleine Geste genügt, so werden unter Umständen nach dem Verstreichen eines gewissen Zeitraums enorme Maßnahmen nötig, um die Ausgleichsleistung bewerkstelligen zu können.

Zu guter Letzt: Stellen Sie sich vor, jeder würde für jede seine Beziehungen zu jedem anderen ganz unterschiedlich beschaffene und somit einzigartige „Ausgleichsbücher“ führen, und diese gleich doppelt, für sich und den jeweils anderen. Stellen Sie sich weiters vor, dass er in diese Bücher schwarze und rote Punkte einkleben kann und am Ende jeder vollgeklebten Seite ein besonderes Verhalten geboten ist. Sollte also etwa die erste Seite mit schwarzen Punkten vollgeklebt sein, ist zum Beispiel als Verhalten geboten, keine betrieblichen Verbesserungsvorschläge mehr einzubringen, bei mit schwarzen Punkten vollgeklebter zweiter Seite ist zyklische Abwesenheit geboten, bei der beispielsweise zehnten mit schwarzen Punkten vollgeklebten Seite die innere Kündigung usw.

Jedes Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen im jeweiligen System findet also bei diesem Gedankenexperiment seinen Niederschlag in den Ausgleichsbüchern. Mit Blick auf die Ausführungen unter Punkt 6.4 handelt es sich dabei besonders um die Etablierung von „Aufmerksamkeits-Ungleichgewicht“. Stellen Sie sich schließlich vor, wie es wäre, wenn mittels regelmäßiger anerkennender Kommunikation gegenseitige wertschätzende Aufmerksamkeit – und damit eine große Menge roter Punkte – möglich gemacht würde? (vgl. *Hansmann, T.*, in Vorb.)

⁷ Ein greifbares alltägliches Beispiel: Die Ehefrau, die sich mehr gemeinsame Zeit mit ihrem Gatten wünscht, lässt sich weder mittels mitgebrachter Blumen, noch mit Schmuck, unter Umständen nicht einmal mit einem teuren Auto „versöhnen“.

7 Fazit

„Gewinner-Gewinner-Modelle“ sind auch in der betrieblichen Gesundheitspolitik leider selten, doch im Sinne des Erfordernis von „Salutogenic Management“ umso notwendiger und begrüßenswerter. Den Entwicklern des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs ist es – auch und gerade aus systemischer Perspektive – gelungen, einen obendrein bereits in der Praxis erfolgreichen sowie auf großen Zuspruch treffenden Ansatz zu schaffen, der den Fokus auf das richtet, „was schon funktioniert“ und damit an den Gesundheitsressourcen von Person und Arbeit ansetzt.

Den Organisationen ist im Interesse ihrer Zukunftssicherung zu wünschen, dass eine Haltung, die von Wertschätzung geprägt ist, Einzug in ihre gelebten Werte- und Normenkonzeptionen findet bzw. diese Haltung ebendort noch mehr Relevanz erhält. Oder nochmals mit *Franck* gesprochen: „Eine Organisation allerdings, die über das Gratifikationssystem ... Wertschätzung verfügt, hat die Chance, sogar als soziales System intelligent zu agieren. Intelligenz besteht in der Gabe zur überlegten und damit zur autonom bestimmten Verwendung der verfügbaren Aufmerksamkeit.“ (*Franck, G., 1998, S. 204*)

8 Literatur

Daimler, R./Sparrer, I./Varga von Kibéd, M.: Das unsichtbare Netz. München: Kösel, 2003

Franck, G.: Ökonomie der Aufmerksamkeit. München/Wien: Carl Hanser, 1998

Geißler, H./Bökenheide, T./Geißler-Gruber, B./Schlünkes, H./Rinninsland, G.: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch – Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt/New York: Campus, 2003

Geißler-Gruber, B.; Geißler, H.: Von den Gesunden lernen: Anerkennungsgespräche – ein Instrument gesundheitsförderlicher Führung. In: angew. Arbeitswiss. (2003), Nr. 175, S. 28-41

Hansmann, T.: Systemische Mediation (in Vorb.)

Hargens, J.: KundIn, KundigE, KundschafterIn. Gedanken zur Grundlegung eines helfenden Zugangs. In: Zeitschrift für systemische Therapie (1993) 11 (1), S. 14-20

Mücke, K.: Probleme sind Lösungen: systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Potsdam: Klaus Mücke Ökosysteme Verlag, 2. Auflage 2001

Simon, F. B.: Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 9. Auflage 2002

Simon, F. B. & C/O/N/E/C/T/A: Radikale Marktwirtschaft – Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 4. Auflage 2001

Tomaschek, N.: Systemisches Coaching – ein zielorientierter Beratungsansatz. Wien: Facultas, 2003

Von Schlippe, A.; Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 8. Auflage 2002

Zink, M.: Multiplikatoren in einer Lernenden Organisation. In: König, E.; Volmer, G. (Hrsg.): Praxis der Systemischen Organisationsberatung. Weinheim und Basel: Beltz, 3. Auflage 2003, S. 102-112

© Systworks Hansmann\Consulting - Tom Hansmann, Wien 2007

Systworks Hansmann\Consulting

► Systemische Beratung ► Coaching ► OE ► Supervision ► Training ► Wirtschaftsmediation

Mag. Tom Hansmann, MAS

A-1170 Wien, Hormayrgasse 19/23

Tel.: +43 (1) 676 52 88 174; Fax: +43 (1) 526 20 22

office@systworks.com

www.systworks.com