

Qualifizierung für Führungskräfte

Wertschätzende Dialoge im Betrieb

Wertschätzende Dialoge sind Gespräche mit Beschäftigten, in denen die Führungskraft zu Einschätzungen der Ressourcen für Wohlbefinden im Betrieb anregt und (potenzielle) Belastungsfaktoren ergründet. Sie kann im Dialog durch Fragen und aktives Zuhören ein Verstehen der Person erlangen. Entwickelt werden Verbesserungsvorschläge zur Förderung der (individuellen und kollektiven) Arbeitsbewältigungsfähigkeit¹.

Zu den Wertschätzenden Dialogen zählen die Führungsgespräche

- Anerkennender Erfahrungsaustausch
- Anerkennender Erwartungsaustausch
- Achtsames Arbeitsbewältigungs-Gespräch

Aufgaben Wertschätzender Dialoge

- achtsame Personalführung und Beziehungspflege
- Vermittlung von glaubwürdiger, wechselseitiger Achtsamkeit und An-Erkennung als Wohlbefindens-Ressource
- systematische Auswertung der Hinweise und Umsetzung kollektiver Maßnahmen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit im Betrieb

Ziele

- Beschäftigte als Expert_innen ihrer Arbeit und ihrer Arbeitsfähigkeit (Wohlbefinden, Gesundheit, ...) und damit als wichtige interne Berater_innen wahr-nehmen
- Erkundung bestehender Ressourcen und Belastungen bei der Arbeit und im Betrieb
- Ermittlung von Verbesserungspotenzialen

Angestrebte Ergebnisse

- Hinweise zu Stärken und Schwächen der Organisation
- Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit in den Bereichen Gesundheit, Personal-entwicklung/Kompetenz, Führung, Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsmenge, ...)

¹ Arbeitsfähigkeit wird definiert als das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei stehen die individuellen Voraussetzungen in Wechselwirkung mit den Arbeitsanforderungen. Beide Größen können sich im Lebensverlauf verändern.

- Die persönlichen Kapazitäten wandeln sich, z. B. in Form der Zunahme beruflicher Routine und Zuverlässigkeit; die körperliche Leistungsfähigkeit verringert sich mit zunehmendem Alter.
- Die individuellen Bedürfnisse sind abhängig von der Lebenssituation (z. B. bei Erziehungs- und Pflegeaufgaben) und von beruflichen Entwicklungen wie z. B. neue Arbeitsaufgaben, Einsatz neuer Techniken, neue Organisationsform, andere Vorgesetzte.

Folglich müssen beide Elemente beachtet und gegebenenfalls angepasst werden.

Anforderungen an Führungskräfte

- Offenheit für die Belange und Sichtweisen der Beschäftigten
- Interesse an partizipativer Entwicklung der Organisation

Aufwand

- 30 – 60 Minuten pro Person
- Zusammenstellung der wichtigen Hinweise zu Stärken und Schwächen der Organisation
- Auswertungs- und Schlussfolgerungsrunde der Führungskräfte – oder unmittelbar mit den Beschäftigten
- Rückmeldung der Ergebnisse (geplante Veränderungsmaßnahmen) an die Beschäftigten / Einbindung in Veränderungsprozesse

Die Wertschätzenden Dialoge orientieren sich an wenigen Leitfragen.

- Was gefällt Ihnen - am meisten - bei der Arbeit? Was sollte aus Ihrer Sicht auf jeden Fall erhalten werden?
- Was stört und belastet Sie - am meisten?
- Auf was sind Sie besonders stolz als Mitarbeiter_in unseres Unternehmens?
- Was macht aus Ihrer Sicht das Unternehmen für die Gesundheit der Mitarbeiter_innen?
- Können Sie Ihre Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter (bei Jüngeren: die nächsten Jahre) ausführen? Wenn ja: Wie können wir das unterstützen? - Wenn nein: Was müsste sich ändern?
- Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie als erstes weiter verbessern?
- Gibt es sonst noch etwas, was Sie als interne/r Berater_in mir auf den Weg geben möchten?

Die Anwendung wertschätzender Dialoge in einer Organisation (Unternehmen, Verwaltung, Betrieb, Einrichtung, ...) bedarf des Wissens um Zusammenhänge und Wechselwirkungen, z. B. von Arbeit, Altern und Gesundheit. Empfohlen wird die Teilnahme an einem eintägigen Qualifizierungsseminar einschließlich anwendender und reflektierender Erprobungen.

Ablaufplanung Tagesseminar „Wertschätzende Dialoge“ (WD)	
Zeit in Std.	Inhalt
0,5	Vorstellungsrunde (Aufstellungen)
0,5	Input: Kurze Einführung zu WD und zum Konzept der Arbeitsfähigkeit
2	Erprobung: Praxis des WD im 2er-Gespräch
1,0	Rückmeldung der Teilnehmenden zu den Erfahrungen aus den WD-Gesprächen
1,5	Input: Gesundheitsfördernde Führung (Wertschätzende Beziehungen, soziale & organisationale Ressourcen, Stärken/Schwächen des Unternehmens, psychologischer Arbeitsvertrag)
1,5	Anonymisierte Auswertung der Gesprächsergebnisse zu organisatorischen Stärken und Schwächen und Verortung im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ Exemplarische Entwicklung einer Maßnahme
0,5	Abschluss-Runde zur Anwendbarkeit in der Organisation

Die Seminare finden ausschließlich als Inhouse-Seminare für die Führungskräfte einer Organisation/ eines Unternehmens statt. Sie bedürfen vorab einer Verständigung über den Einsatz dieses Führungsinstruments.

Informationen zum Verlauf und zum Aufwand erhalten Sie bei Alexander Frevel
mobil: +49 (0)172 422 422 3; frevel@beratung-arbeitsfaehigkeit.de

Literaturhinweise

Bökenheide, Torsten / Alexander Frevel / Heinrich Geißler: Wertschätzende Dialoge als wichtigste Führungsaufgabe. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 6.144 (Juni 2015), Köln 2015

Geißler, Heinrich / Torsten Bökenheide / Holger Schlünkes & Brigitta Geißler-Gruber: Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt/New York 2007

Gruber, Brigitta & Alexander Frevel: Wertschätzende Dialoge im Betrieb. Führung als Co-Produzent von Wohlbefinden, in: ErgoMed 1/2010, S. 14-22

Tempel, Jürgen & Juhani Ilmarinen: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg 2013