



**Problem:** Fehlzeitengespräche werden oft regelhaft bei krankheitsbedingter Abwesenheit geführt. So stehen die Mitarbeiter, die kaum krank sind und immer zuverlässig zum Dienst erscheinen, meist nicht im Fokus der Personalabteilung. Dabei sind sie die weitaus größere Gruppe – mit der dennoch weniger geredet wird.

Foto: fotolia

## Wertschätzen bedeutet: fragen, zuhören, verstehen

**Lösung:** Anerkennung und Wertschätzung ist die immaterielle Währung zur Mitarbeitermotivation – theoretisch ist das vielen Führungskräften klar, doch wie kann es im Alltag gelebt werden? Viele Führungskräfte loben ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und möchten damit Anerkennung und Wertschätzung vermitteln – jedoch gibt es Unterschiede zwischen Lob und Anerkennung:

- o Lob bedeutet ein aktuelles Kompliment, orientiert sich meist an einer konkreten Situation und ist damit eine Leistungsbeurteilung – das Sagen steht im Vordergrund.
- o Anerkennung dagegen ist das ernsthafte Interesse an den Mitarbeitern, deren Leistungen und Vorschlägen. Es wird eine generelle Wertschätzung formuliert, das

Fragen steht im Vordergrund und damit das Interesse an der Meinung und der Einschätzung des Mitarbeiters.

Das Dialoginstrument des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs“ wurde von Arbeitspsychologen entwickelt (Geißler et al, 2007). Zielsetzung ist es, vor allem den gesunden Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung entgegenzubringen und von ihnen zu lernen – denn diese sind die Stützen des Unternehmens. Das Gespräch ist als wirklicher Dialog angelegt – es geht nicht um das Abarbeiten eines Fragenkatalogs, sondern um ein intensives Zuhören, bei dem das Verstehen auf der Seite der Führungskraft im Vordergrund steht. Daher steht auch die Befra-

gung des Mitarbeiters als Experte im Vordergrund – und genau dadurch erfährt er oder sie Wertschätzung. Der Anerkennende Erfahrungsaustausch konzentriert sich auf fünf Leitfragen, die die Motivation und die Gesundheit beeinflussen:

1. Was gefällt Ihnen am meisten bei der Arbeit?
2. Was stört und belastet Sie am meisten?
3. Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie als Erstes weiter verbessern?
4. Auf was sind Sie stolz als Mitarbeiter/in unseres Unternehmens?
5. Was unternimmt aus Ihrer Sicht das Unternehmen für die Gesundheit der Beschäftigten?

Erfahrungen aus Unternehmen, die dieses Instrument anwenden, zeigen, dass die Mitarbeitenden sich nachhaltig wahrgenommen und gewürdigt fühlen und dass die Führungskräfte neue Erkenntnisse zur Gesunderhaltung und Zufriedenheit der Belegschaft erhalten. Zudem wird durch das Gespräch die zwischenmenschliche Beziehung zum Mitarbeiter gepflegt und eventuell neu positiv besetzt.

### DIE NÄCHSTEN THEMEN

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch bedeutet ein ca. 60-minütiges Gespräch zwischen Führungskräften und gesunden Mitarbeitern, durch das die „Leistungsträger“ im Unternehmen Wertschätzung erfahren, die über bloße Belobigung hinausgeht. Hintergrund ist, die Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen, die eher nicht auffallen, weil sie immer anwesend sind und ihre Arbeit gut erledigen.

Ein leitfadengestützter Dialog bietet eine andere Form der Wertschätzung und Anerkennung als ein Gutschein oder eine Prämie – die direkte Führungskraft vermittelt Interesse an der Meinung und Einschätzung des Mitarbeiters zu Entwicklungen.

Darüber hinaus partizipiert das Unternehmen am Erfahrungswissen der Mitarbeitenden: zum einen in Bezug auf die persönlichen Belastungen, zum anderen auch in Bezug auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst.



**Mona Schöffler** ist Beraterin und Trainerin für soziale Einrichtungen. [www.belegungsichern.de](http://www.belegungsichern.de)