

Institut für Arbeitsfähigkeit



Arbeitsfähig in die Zukunft

Wertschätzender Dialog



**Gemeinsam gestalten auf Augenhöhe**

**Wertschätzende Dialoge**

Prof. Dr. Anja Liebrich

Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH, Mainz  
FOM Hochschule, Standort Nürnberg



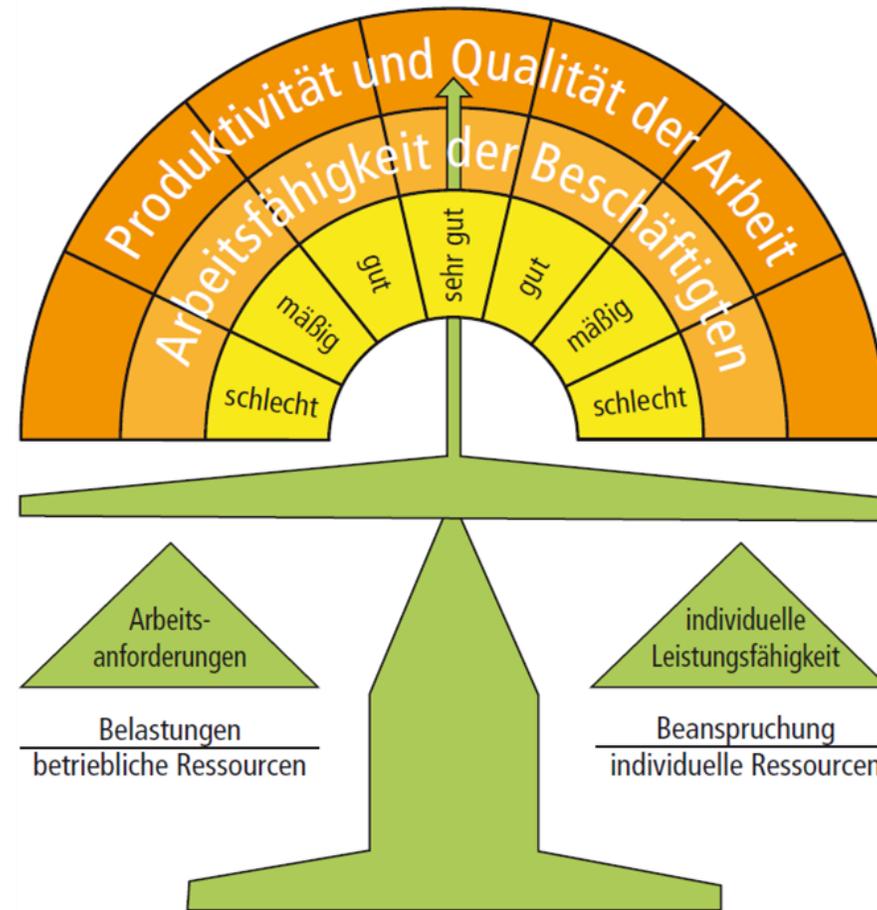


# Agenda

- Was ist Arbeits(bewältigungs)fähigkeit
- Der Einfluss von Führungskräften
- Wertschätzende Dialoge als Führungsinstrument
- Resumé

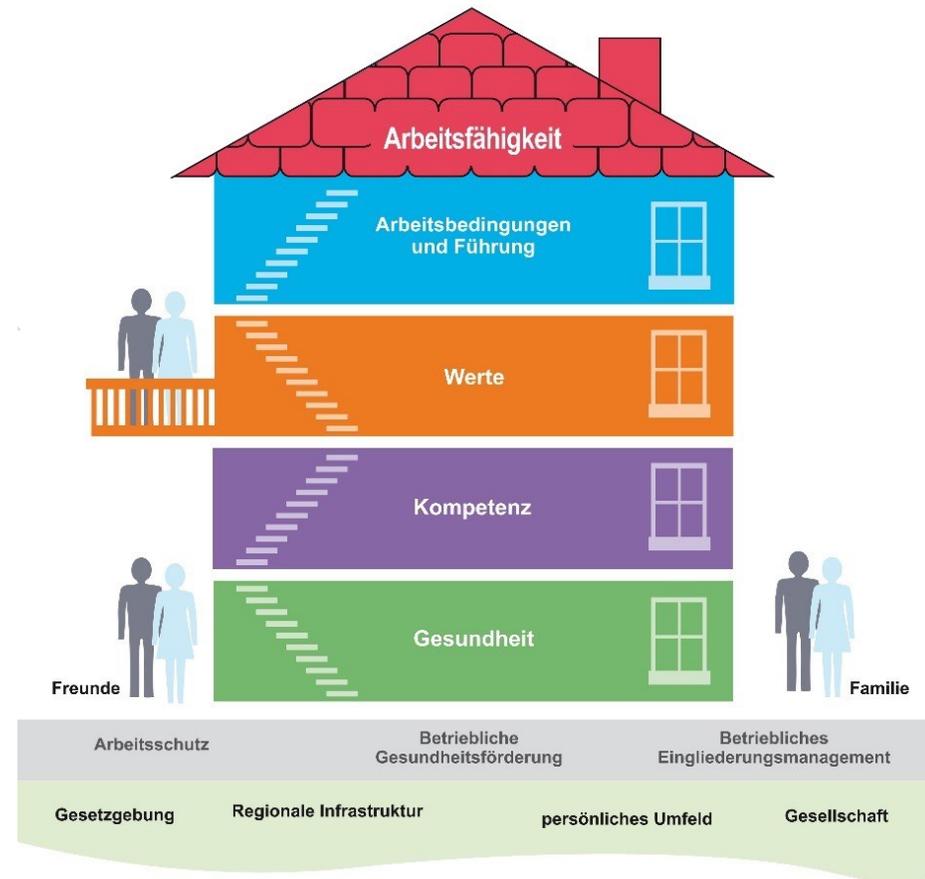


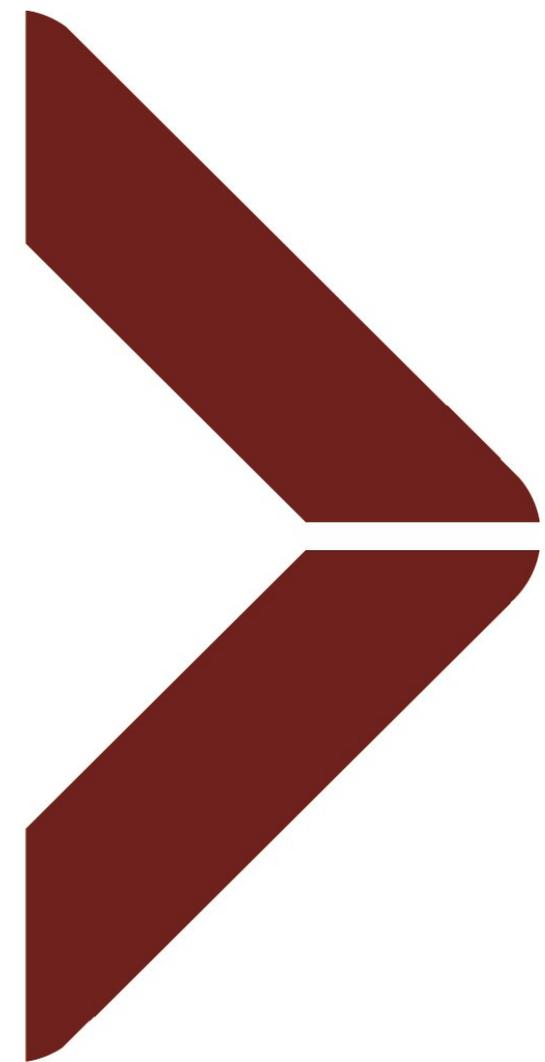
# Arbeitsfähigkeit ist...





# Finnisches Arbeitsfähigkeitskonzept





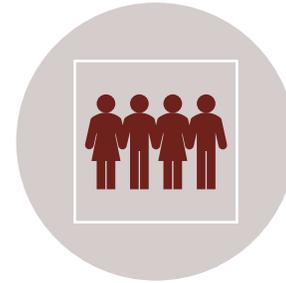
Der Einfluss von Führungskräften



# Einflüsse der Führungskraft



Indirekter Einfluss durch eigene Überforderung und Belastung



Direkter Einfluss durch Führungsverhalten



Indirekter Einfluss durch Gestaltung der Arbeitsbedingungen



Direkter Einfluss durch Vorbildfunktion

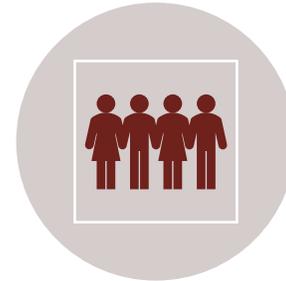
Quelle: Franke, Ducki & Felfe, 2015



# Einflüsse der Führungskraft



Druck, Hektik, Stress und sogar riskantes Verhalten drohen, sich auf die Mitarbeiter/-innen zu übertragen (Crossover-Effekt; Bakker et al., 2009; Köppe et al., 2018).



Mitarbeitern/-innen, die mehr soziale Unterstützung von ihren Führungskräften erhalten, leiden weniger unter Stress, Depression, emotionaler Erschöpfung, psychosomatischen Beschwerden und Burnout (z. B. Vincent-Höper, 2012)



Positive Wirkung durch Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Setzung klarer Prioritäten, Schaffung von Kooperationsmöglichkeiten und abwechslungsreiche Aufgabengestaltung (Jiménez et al., 2017)

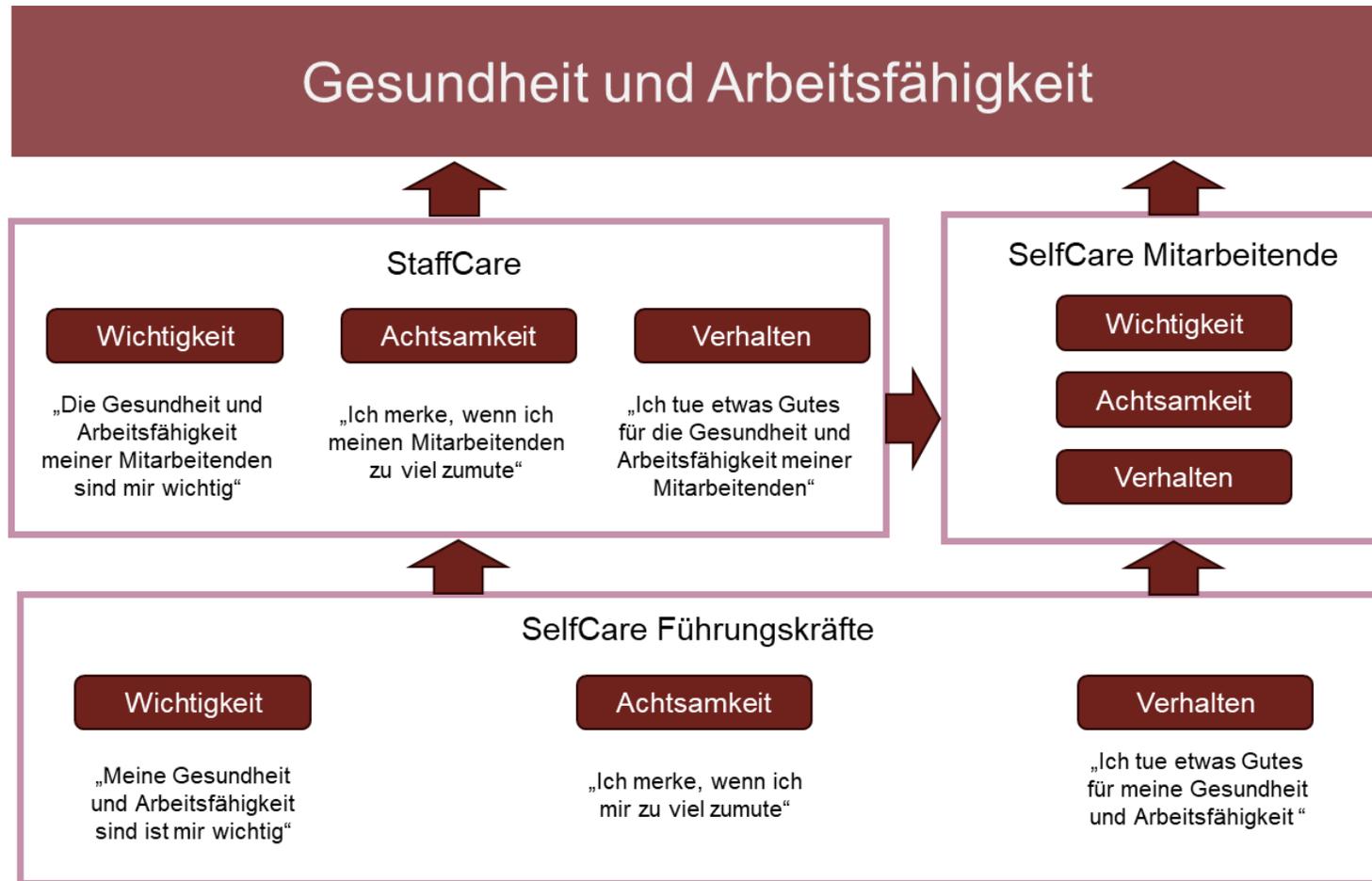


Wenn sich die Führungskräfte stark mit dem Team oder der Organisation identifizieren, überträgt sich das auf die Mitarbeiter/-innen. Folge: stärkere Identifikation, Zufriedenheit und Motivation (van Dick & Schuh, 2023).

Quelle: Franke, Ducki & Felfe, 2015

# Gesundheitsförderliche Führung Health-oriented Leadership (HoL)

(nach Franke, 2012/ Franke, Ducki & Felfe, 2015)





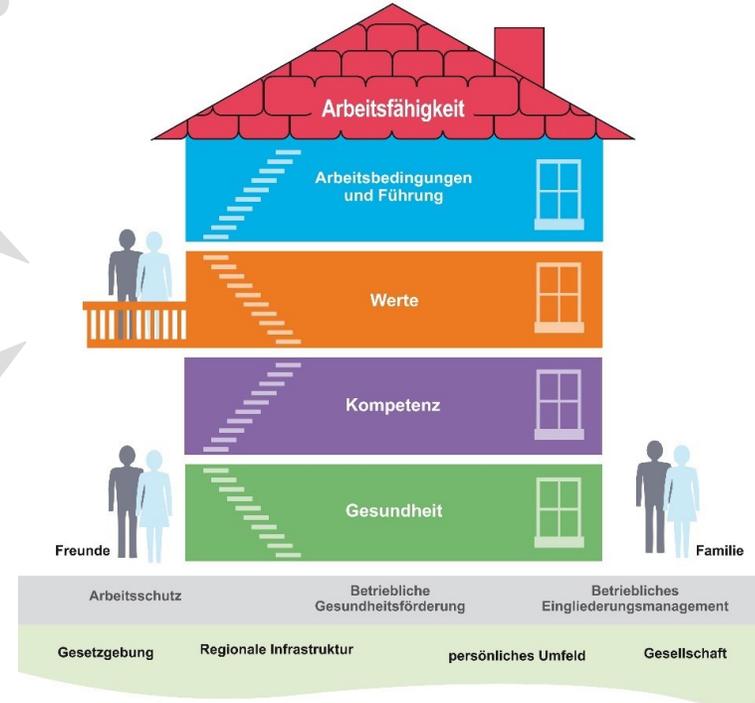
# Finnisches Arbeitsfähigkeitskonzept

## Reflexion Führungskraft

Was kann ich für mich tun, um meine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern?

Was kann das Unternehmen für mich tun, um meine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern?

„SelfCare“ der Führungskraft

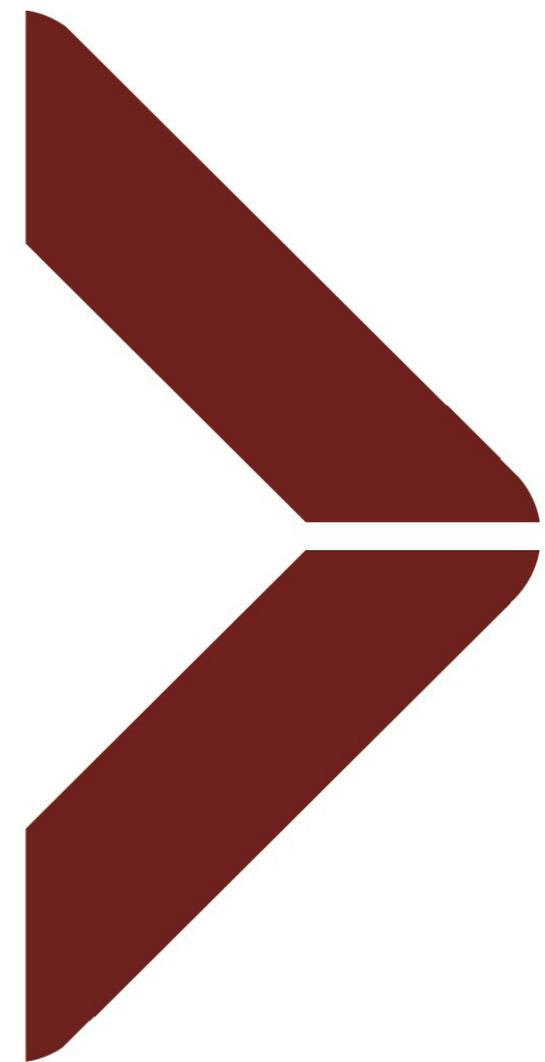


## Dialog mit den Beschäftigten

Was kann ich für mich tun, um meine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern?

Was kann das Unternehmen für mich tun, um meine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern?

„StaffCare“ & SelfCare Mitarbeitende



Wertschätzende Dialoge als  
Führungsinstrument

# Wertschätzung – eine Begriffsfindung

**Wertschätzung** ist die positive Bewertung eines Menschen.

Wertschätzung basiert auf Achtung und Respekt, sieht den Mitarbeitenden als Ganzes und würdigt seine bzw. ihre besonderen Eigenschaften.

„Wertschätzung ist zugleich ein menschliches Grundbedürfnis und eine Haltung, die sich auf eine wohlwollende Lenkung der Aufmerksamkeit auf positive Aspekte des Gegenübers zeigt und sich in – insbesondere kommunikativem - Verhalten ausdrückt“

(Matyssek, 2011, S.13)

# Ziele der Wertschätzenden Dialoge

- Umsetzung einer achtsamen Personalführung und Beziehungspflege
- Vermittlung von glaubwürdiger, wechselseitiger Wertschätzung
- Verabredung von Maßnahmen zur persönlichen Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Auswertung der Hinweise zu Stärken und Schwächen für den einzelnen Bereich und Umsetzung von Maßnahmen im Bereich zur Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten
- Auswertung der Hinweise zu Stärken und Schwächen unserer Arbeitsorganisation und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit

# Drei Elemente der „Wertschätzende Dialoge“

1. Schaffung von Rahmenbedingungen zur Umsetzung der „Wertschätzenden Dialoge“
2. Individuelle „Wertschätzende Dialoge“ zwischen Führungskraft und Beschäftigten
3. Dialogorientierte Maßnahmenworkshops („DiWO“) auf Bereichsebene und bereichsübergreifender Ebene



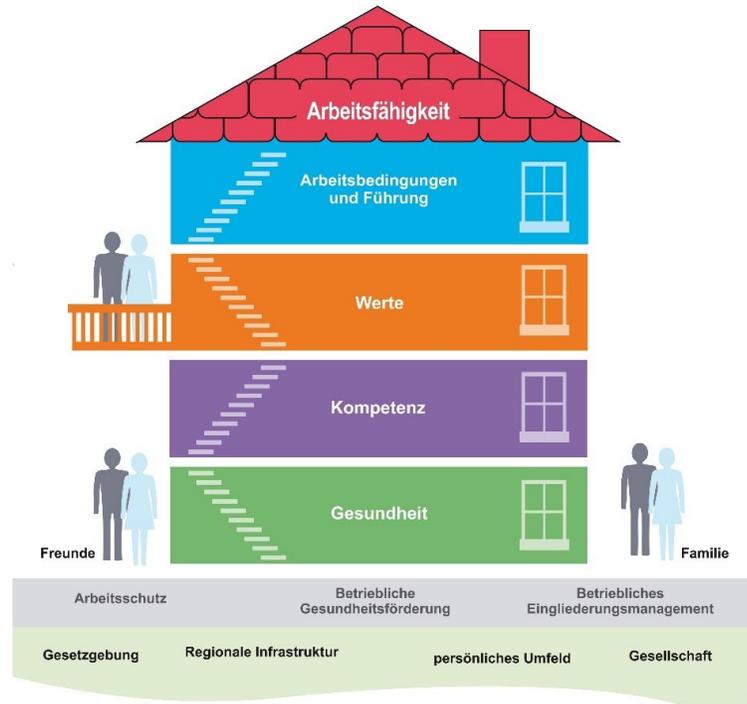


# 1. Rahmenbedingungen schaffen

- Gemeinsames Herausarbeiten des Nutzens des Instrumentes
  - Geschäftsführung
  - Führungskräften
  - Interessensvertretung
- umfassende Qualifizierungsmaßnahmen
  - Umgang mit dem neuen Instrument
  - Themenfeldern Gesundheit, Wertschätzung und Anerkennung
- kontinuierliche Sensibilisierung zu Gesundheit und Arbeitsfähigkeit



## 2. Individuelle „wertschätzende Dialoge“



### Dialog mit den Beschäftigten

Was kann ich für mich tun, um meine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern?

Was kann das Unternehmen für mich tun, um meine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern?

### Weitere Leitfragen

- 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 unternimmt das Unternehmen für die Gesundheit der Beschäftigten aus Ihrer Sicht?

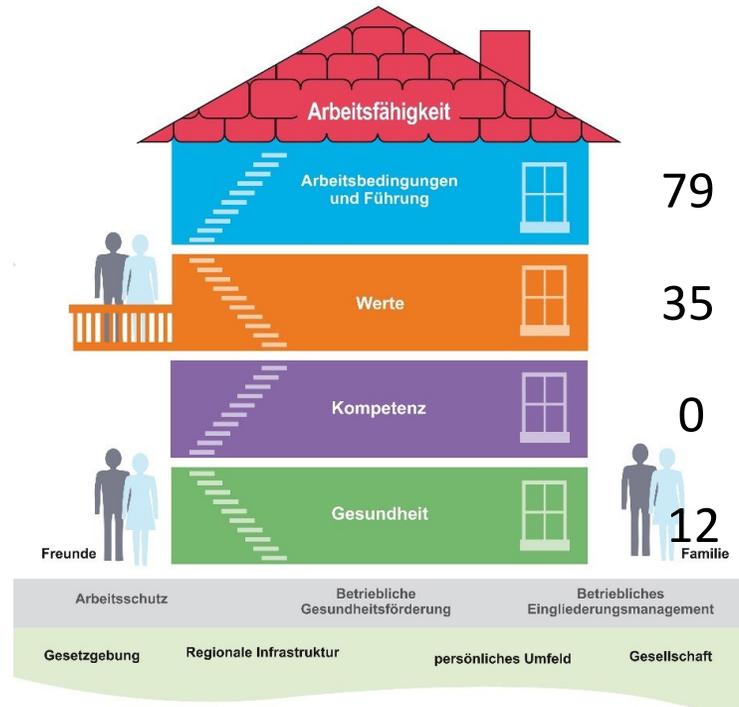
„StaffCare“ & SelfCare Mitarbeitende



### 3. Dialogorientierte Maßnahmenworkshops („DiWO“) auf bereichs(übergreifender) Ebene

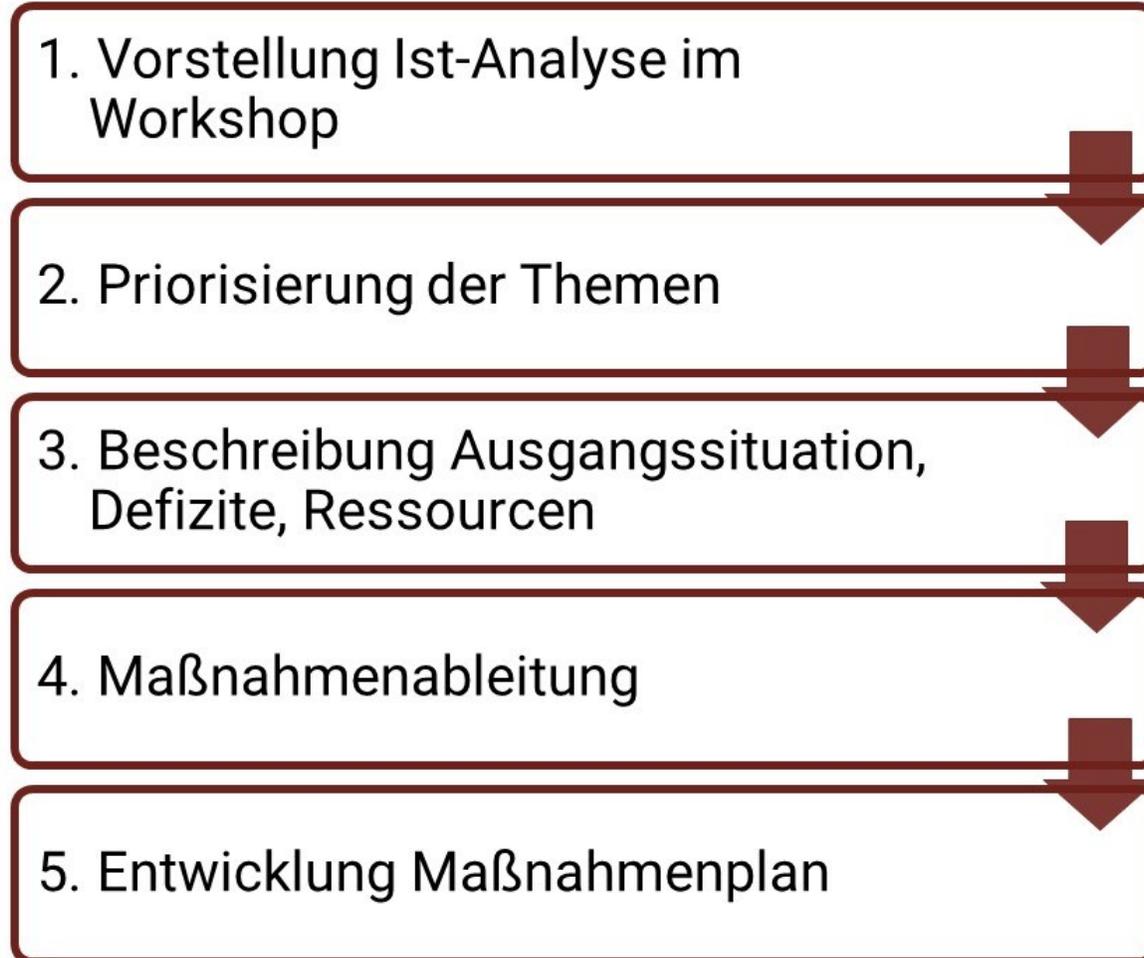
**Stärken=**  
**Arbeitsressourcen**

Arbeitsbedingungen/ Führung	→	104
Werte	→	50
Kompetenz	→	4
Gesundheit	→	78



**Schwächen =**  
**Arbeitsbelastung**

79	←	Arbeitsbedingungen/ Führung
35	←	Werte
0	←	Kompetenz
12	←	Gesundheit



Institut für Arbeitsfähigkeit  
an der Universität zu Köln

### Dialogorientierter Workshop - DiWo

Tätigkeitsbereich:  
Reduzierung von Belastungen im Handlungsfeld:

Situationsbeschreibung:

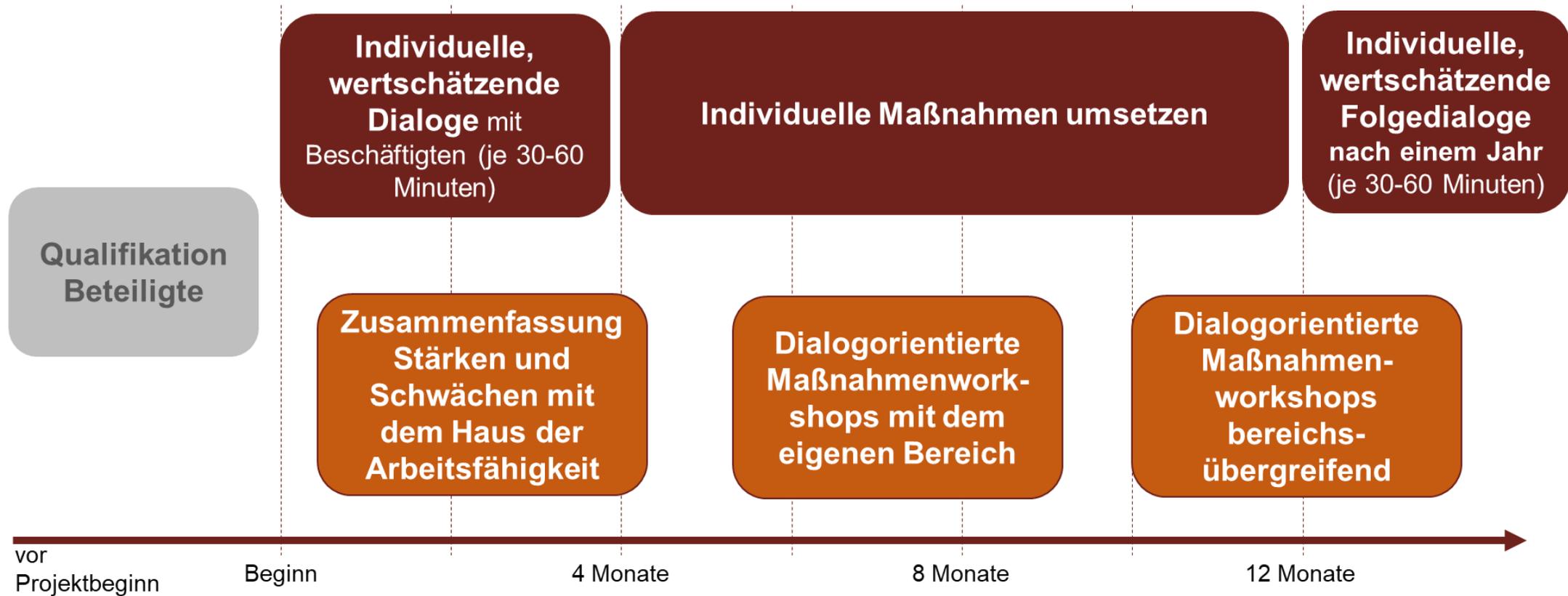
Defizite und Ressourcen:

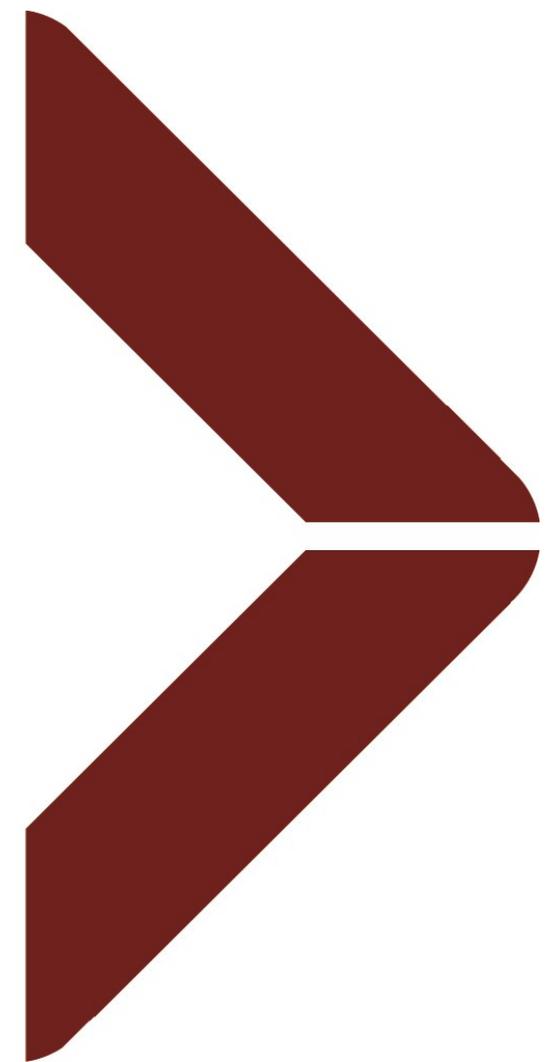
Maßnahmenplan für:

Einzelne Schritte (Was ist zu tun?)	Zeit- horizont (Monat / Jahr)	Verantwortung Betrieb (zuständige Stelle/Person)	Verantwortung der Einzelnen (was kann ich selbst tun?)	Evaluierung (Wann ist es erreicht? Erfolgskriterium?)

Kurzfristig: heute – 4 Wochen      Mittelfristig: in 4 Wochen bis 4 Monate      Langfristig: in 4 Monaten bis 1 Jahr

Weitere Maßnahmen:





Resumé



# Resumé

- Die Unterstützung der Arbeitsfähigkeit ist nicht trivial
- Führungskräfte haben Einfluss auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit
- Gesundheitsförderliche Führung (Health-oriented Leadership - HoL) verdeutlicht Zusammenhänge
- „Wertschätzende Dialoge“ schaffen Dialogräume zur Reflektion der Arbeitssituation auf Augenhöhe
- Unterstützung bei der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitssituationen
- Die individuellen Gespräche zeichnen sich durch eine wertschätzende Haltung der GesprächspartnerInnen aus
- Struktur der Dialogräume basiert auf dem finnische Arbeitsfähigkeitskonzept
- Geeignete Rahmenbedingungen tragen maßgeblich zum Gelingen bei
- Eine systematische Auswertung und Reflektion auf übergeordneten Ebenen ist möglich und zielführend



# Quellen

- Sarah Pischel, Jörg Felfe, Annika Krick und Franziska Pundt Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg), Handbuch Mitarbeiterführung (S. 232-248.). Springer
- Brandenburg, U., & Nieder, P. (2003). Betriebliches Fehlzeiten-Management: Anwesenheit der Mitarbeiter erhöhen. Instrumente und Praxisbeispiele. Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Felfe, J., Klebe, L., Klug, K., Krick, A. & Ducki, A. (2021). Prävention auch in der Krise? – Bedeutung gesundheitsförderlicher Führung. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2021 (S. 279-293). Springer.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – das Instrument Health-oriented leadership. In In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, I. Klose & K. Macco (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2011 (S. 3-13). Springer.
- Franke, F.; Felfe, J. & Pundt, A. (2014): The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. In: Zeitschrift für Personalforschung, 28, S. 139–161.
- Franke, F, Ducki, A. und Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), Trends in der psychologischen Führungsforschung, (S. 253-264). Göttingen: Hogrefe.
- Liebrich, A., Giesert, M. & Reuter, T. (2023). Gemeinsam gestalten auf Augenhöhe. *ASU - Zeitschrift für medizinische Prävention* (1), 3-11.
- Mattysek, A. (2011). Wertschätzung im Betrieb: Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur. BoD.
- Tempel, J. & Ilmarinen, J. (2012). *Arbeitsleben 2025 - Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA



## „Wertschätzende Dialoge“ als Führungsinstrument zur Unterstützung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Ein Praxisbeispiel aus der Stadtverwaltung Unna

Marianne Giesert, Birgit Hampo, Markus Heuer,  
Anja Karin Liebrich und Tobias Reuter

### Inhaltsverzeichnis

- 19.1 Kulturwandel durch Entwicklung von Führungskultur und Partizipation – 125
- 19.2 „Wertschätzende Dialoge“ als Führungsinstrument – 127
  - 19.2.1 Schaffung der Rahmenbedingungen – 127
  - 19.2.2 Individuelle Dialoge – 127
  - 19.2.3 Maßnahmenworkshops auf Bereichs- bzw. Unternehmensebene – 129
- 19.3 Implementierung der „Wertschätzenden Dialoge“ bei der Stadt Unna – 129
  - 19.3.1 Analyse der Ausgangssituation bei der Stadt Unna – 130
  - 19.3.2 Einführung „Wertschätzende Dialoge“ durch Qualifizierung der Führungskräfte – 133

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024  
B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2024, Fehlzeiten-Report,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0_19)

# Herzlichen Dank!

**Prof. Dr. Anja Liebrich**

[anja.liebrich@arbeitsfaehig.com](mailto:anja.liebrich@arbeitsfaehig.com)

Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH

– Giesert Liebrich, Reuter

Fischtorplatz 23

D-55116 Mainz

Tel. +49 (0)6131 603984 2

Mobil: +49 (0)176 84897291

[www.arbeitsfaehig.com](http://www.arbeitsfaehig.com)

[www.facebook.com/arbeitsfaehig](https://www.facebook.com/arbeitsfaehig)

Institut für Arbeitsfähigkeit



Arbeitsfähig in die Zukunft