

Anerkennung und Wertschätzung im Betrieb vermitteln

Prof. Dr. Nadine Pieck

Anerkennung als Thema im BGM



Organisationale Gerechtigkeit

- Einhaltung von moralischen Normen und Werten bei Entscheidungen und ihrer Umsetzung in Organisationen
- Zeigt sich in Ergebnissen, Prozessen und Interaktionen, Einhalten von Normen und Werten
- Es geht um den Ausgleich legitimer Interessen

(Fischbach 2020)

Organisationale Gerechtigkeit & Selbstbestimmung

Organisationale Gerechtigkeit als Indikator, ob die Bedürfnisse nach der Selbstbestimmungstheorie (Deci et al. 2017) Beachtung finden (Fischbach 2020, 149)

- selbstbestimmtes Arbeiten (Autonomie)
- soziale Eingebundenheit in den Betrieb (Zugehörigkeit)
- persönliche Einflussnahme auf Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse (Kompetenz)

-> gelingendes soziales Miteinander

-> gelingender Ausgleich konkurrierender Interessen

Organisationale (Un)Gerechtigkeit & Gesundheit

Missachtung führt zu Verbitterung

- Wut, Ärger
- Enttäuschung & Kränkung
- Kontrollverlust

-> Beeinträchtigungen, selbstschädigendes und unternehmensschädigendes Verhalten, psychische Störungen

-> Demotivation, innere Kündigung, Fluktuation, Konflikte und grenzverletzendes Verhalten

„Abwärtsspirale“

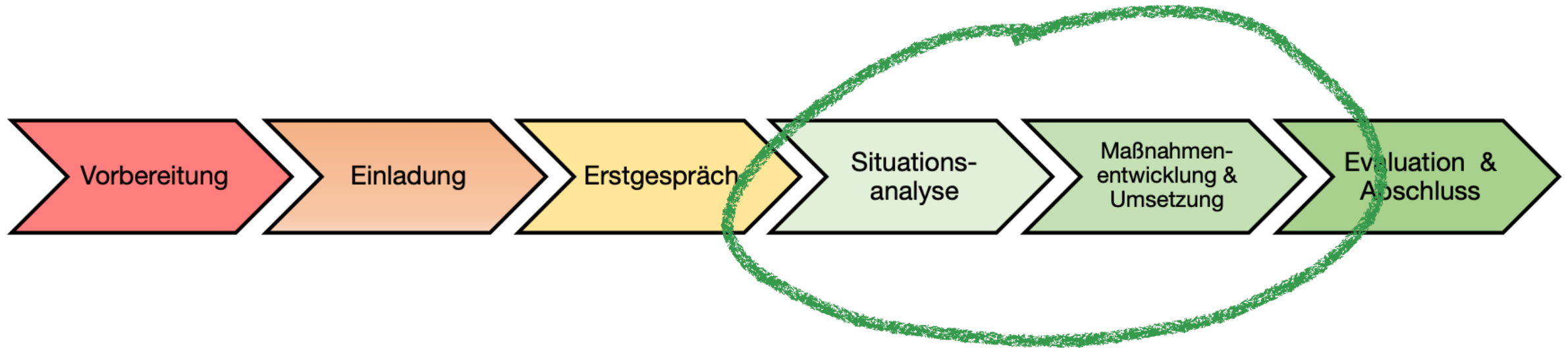
Prozesse gelten dann als fair, wenn

- die für Betroffene relevanten Gesichtspunkte berücksichtigt werden,
- die Verfahren offen für ein Maximum an Informationen sind und neu auftretende Gesichtspunkte berücksichtigt werden,
- einzelne Personen oder Gruppen nicht bevorzugt oder benachteiligt werden,
- die Möglichkeit besteht, sich zu beteiligen und Einsprüche möglich sind,
- entsprechende Öffentlichkeit hergestellt und das Verfahren öffentlich kontrollierbar ist und Korrekturen möglich sind

Aushandlungsprozesse im BEM gut und gerecht gestalten

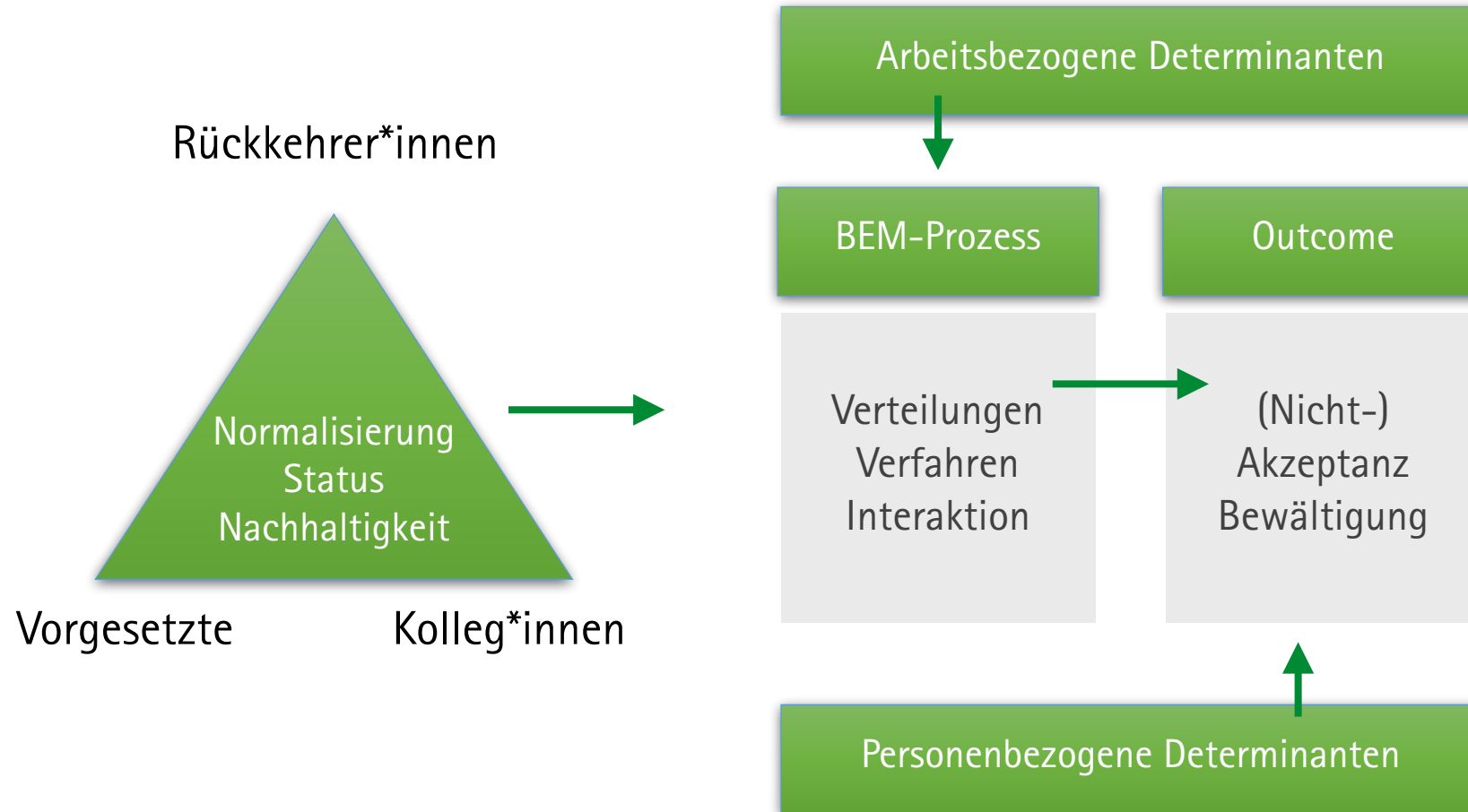
- Wessen Bedürfnisse werden anerkannt?
- Durch wen?
- Wie ist der Prozess gestaltet?

Der BEM-Prozess im Überblick



Typische Konflikte im BEM

Organisationale Gerechtigkeit & soziale Auseinandersetzungen im BEM



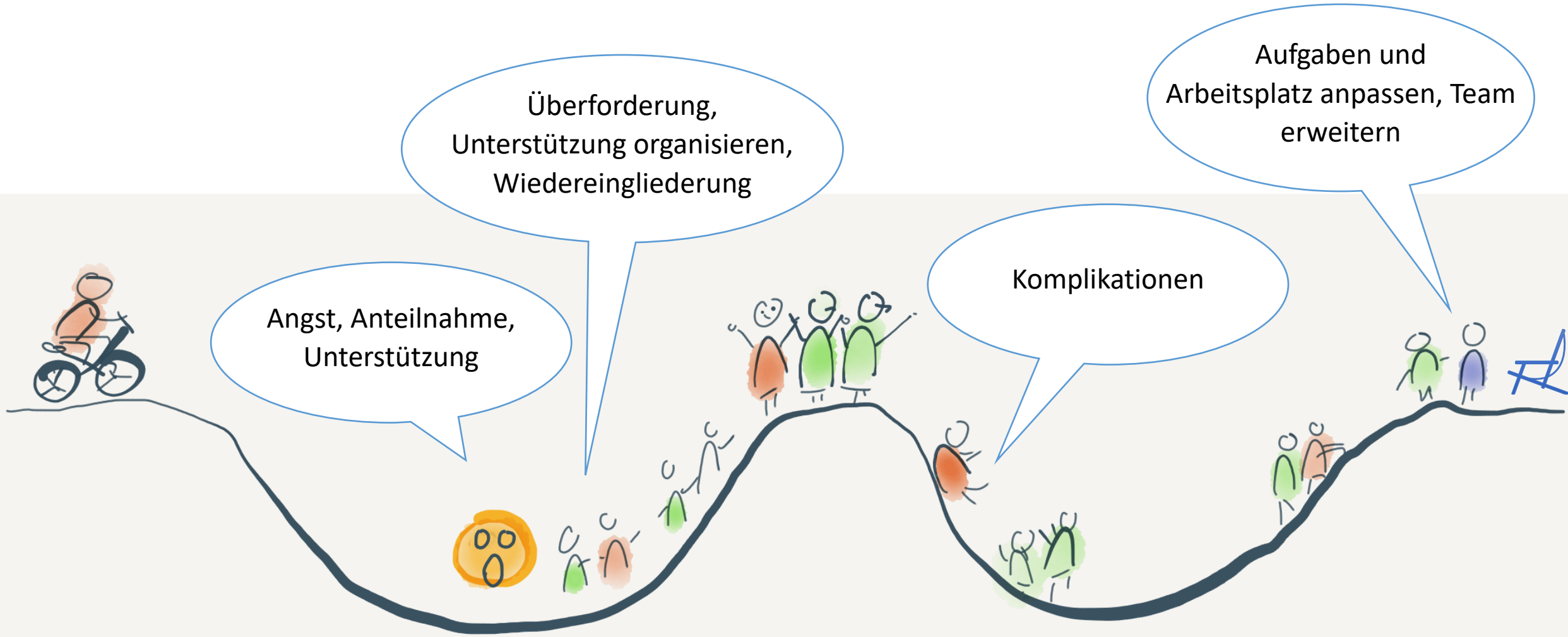
Windscheid, E. C. (2019)

Typische Reintegrationskonflikte

Problemfelder	Lösungsstrategien
Zeitraum der Wiedereingliederung und Abgeschlossenheit	Eingewöhnungszeit gewähren, transparente Planungshorizonte
Flexibilitätserfordernisse und Abgeschlossenheit	Unterstützungsbedarf berücksichtigen, erklären
Regulation Bedarfe und arbeitsbezogene Wünsche	Moderation und Vermittlung von Bedarfen und Ansprüchen
Adäquatheit der Wiederbeschäftigung	Potenzialorientiert, Rückkehrmotivation anerkennen
Prävention und Thematisierung von Gesundheitsrisiken	Rückmeldegelegenheiten geben, offen und vertrauensvoll
Lernen und Reflexion	Aus den Fällen lernen, Arbeitsbedingungen reflektieren, gewonnenes Wissen konservieren

nach Windscheid, E. C. (2019)

BEM im Team bewältigen

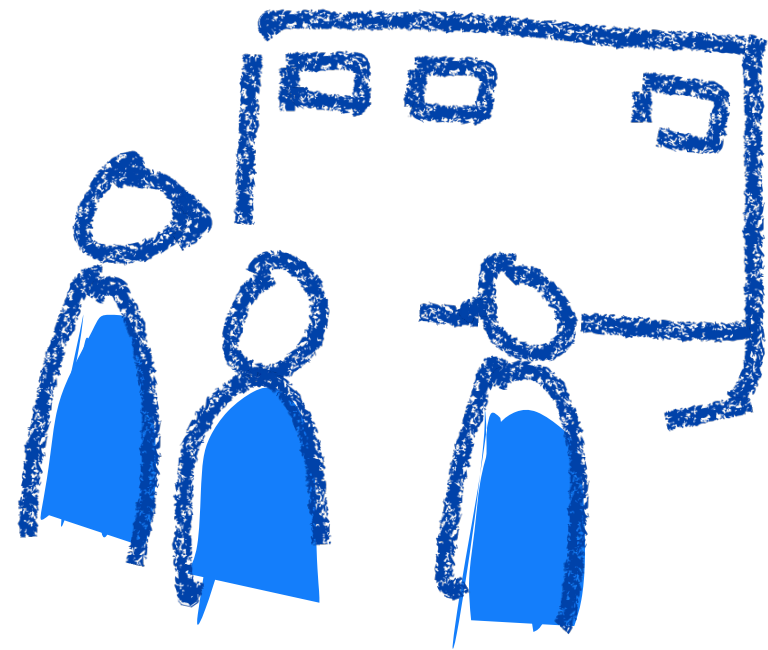


Im Alltag als Führungskraft

Teambesprechung

- Was brauche ich, um gut arbeiten zu können?
- Was braucht das Team, um gut arbeiten zu können?

- Was kann ich selber dafür tun?
- Worum müssen wir uns gemeinsam kümmern?



Ressourcen stärken

- Persönlich schätze ich an mir...
- In der Zusammenarbeit schätzen andere an mir...

- Persönlich schätze ich an ihr/ihm...
- In der Zusammenarbeit mit ihr/ihm schätze ich ...



Anerkennung und Wertschätzung vermitteln

Gerecht gestaltete Prozesse durch dialogorientierte Verfahren

- Perspektiven Betroffener einholen und ernst nehmen
 - Perspektivwechsel und -übernahme fördern
 - Zusammenarbeit kooperativ gestalten
 - Moderation von Prozessen!
 - in Präventionsstrategie einbetten
- > anerkennen der Person mit ihren Bedarfen und Bedürfnissen/Interessen
- > transparente Verfahren, Mitbestimmung bei Kriterien, Zielen, Vorgehensweisen
- > Raum für Aushandlungen & Erprobung
- > Ausgleich der Interessen - Verteilung von Belastungen und Ressourcen

Literatur

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Faßauer, G. (2008). *Arbeitsleistung, Identität und Markt, Eine Analyse marktförmiger Leistungssteuerung in Arbeitsorganisationen*. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91040-6>
- Fischbach, A. (2020). Fehlzeiten-Report 2020, Gerechtigkeit und Gesundheit, 147–164. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61524-9_9
- Fischbach, A. (2020). Fehlzeiten-Report 2020, Gerechtigkeit und Gesundheit, 147–164. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61524-9_9
- Fraser, N. (2009). Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte. *Blätter für deutsche und internationale Politik*, (8), 43–57.
- Liebig, S. (2010). Warum ist Gerechtigkeit wichtig? Empirische Befunde aus den Sozial- und Verhaltenswissenschaften. In D. Fetchenhauer, N. Goldschmidt, S. Hradil, & S. Liebig (Eds.), *Warum ist Gerechtigkeit wichtig?* (pp. 10–27). München: Roman Herzog Institut e.V. <https://www.romanherzoginstitut.de/publikationen/detail/warum-ist-gerechtigkeit-wichtig.html>. Zugegriffen: April 25, 2022
- Windscheid, E. C. (2019). Reintegrationskonflikte bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach psychischer Erkrankung. Problemfelder und Lösungsstrategien im BEM aus Sicht von Betroffenen, Kollegen und Führungskräften. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(3), 261–273. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00152-3>