

Kein Wissensaustausch ohne Wertschätzung

Mitarbeitende, die sich von ihrer Führungskraft wertgeschätzt fühlen, sind motivierter. Auch beim Wissensaustausch spielt Wertschätzung eine wichtige Rolle. Zur Wertschätzung in der Organisation kann jeder im Betrieb beitragen, denn letztlich ist jeder ein Kulturträger.

Mitarbeitende stärken, den Mensch sehen

Beschäftigte wünschen sich von ihrer Führungskraft nicht nur die Anerkennung ihrer Leistungen, sie wollen auch als Mensch wahrgenommen werden – so lautete ein Ergebnis der INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“. Die Führungskraft ihrerseits profitiert von wertschätzender Führung in Form von höherer Produktivität und geringeren Ausfallzeiten. Wertschätzung wirkt nämlich wie ein Belastungspuffer. Mitarbeitende können Stresssituationen besser bewältigen, wenn sie sich durch ihre Führungskraft wertgeschätzt fühlen (beispielsweise durch das Erinnern an Erfolge, durch Trost oder Rückenstärkung). Sogar die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter wird durch Wertschätzung seitens des unmittelbaren Vorgesetzten beeinflusst.

Voraussetzung für wertschätzendes Führungsverhalten ist eine wohlwollende Grundhaltung, bei der das Augenmerk primär auf positive Aspekte der Person und ihrer Leistungen gerichtet ist.

Wertschätzung und Wissensaustausch

Um Wissen in Unternehmen zu halten, müssen die Wissensträger bereit sein, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Insbesondere unsichere Menschen handeln jedoch oft nach der Devise: „Wissen ist Macht – darum behalt' ich's für mich!“. Das gilt für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen und mindestens so lange, bis sie sich sicher und wertgeschätzt fühlen.

Exemplarisch erkennt man dies bei dem sogenannten TransferWerk, einer besonderen Form des organisationalen Lernens, das von der Firma Cogneon für die Salzgitter AG entwickelt wurde. Bei diesem strukturierten Wissenstransfer stellt der aus dem Betrieb ausscheidende Wissensgeber seinem Nachfolger seine gesamten Erfahrungsschätze zur Verfügung. Dies funktioniert erfahrungsgemäß nur, wenn der ausscheidende Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlt. Er blüht auf und wird großzügig bei der Weitergabe seines Wissens, wenn er durch den Wissensnehmer und ggf. den Moderator Anerkennung erfährt.

Beim Wissenstransfer bilden je ein Wissensgeber und Wissensnehmer – also der Nachfolger des ausscheidenden Wissensgebers – ein Wissenstandem und erstellen unter der Anleitung eines Moderators eine sogenannte Jobmap. Hierin werden Projektwissen, Organisationswissen, Tätigkeiten und Ansprechpartner festgehalten.

Das Ergebnis ist ein riesiges Mindmap, dessen Äste sich immer weiter differenzieren bis hin zu Informationen für möglichen SmallTalk mit Kontaktpersonen wie zum Beispiel „Einkäufer Schmidt läuft begeistert Marathon“.

Grit Terhoeven von der Salzgitter AG beschreibt folgende 7 Schritte des Wissenstransfers:

1. Klärung der *Rahmenbedingungen* (Zeitraumen, Ziel, Prozessbeteiligte),
2. Vorbereitung der *Wissenstandems* (Information der Beteiligten),
3. Erstellung einer *Jobmap* (Wissenssammlung und Strukturierung),
4. Auswahl der geeigneten *Transfermaßnahmen* (Storytelling, Interviews),
5. *360-Grad-Abstimmung* des TransferPlans (Präsentation für Vorgesetzte und Betroffene),
6. *Begleiteter Wissenstransfer* und
7. *Dokumentation und Abschluss*.

Sie konnte bei ihrer Arbeit mehrfach erleben, wie Wissensgeber plötzlich auch zur Weitergabe von Spezialwissen bereit waren, sobald sie sich wegen ihres Wissens geschätzt fühlten. Ohne Wertschätzung halten Wissensgeber ihr Spezialwissen zurück!

Beispiele für Wertschätzende Führung:

- Mitarbeitende einbeziehen, nach Meinung fragen
- Vertrauen schenken durch die Übertragung wichtiger Aufgaben
- Selbstwertgefühl in jedem Gespräch stärken
- Wünsche / Vorschläge der Beschäftigten ernst nehmen
- Zeit nehmen für Gespräche
- Regelmäßig positives und negatives Feedback
- Individuelle Stärken fördern und Unterschiedlichkeit als Ressource sehen

Die Kultur der Organisation in Richtung Wertschätzung verändern

Führungskräfte sind genau wie Mitarbeitende Kulturträger einer Organisation. Sie prägen das Klima und geben durch ihr Verhalten anderen eine Richtlinie vor. Daher sollten sie sich nicht wertschätzungsgeizig verhalten. Jedes einzelne Mitglied einer Organisation kann jedoch den ersten Schritt machen.

Gemeinsam erarbeitete Führungsgrundsätze oder Unternehmensleitbilder, die den Wert von Wertschätzung betonen, können daher (nur) ein Anfang sein. Aber diese Instrumente bleiben so lange tot, wie sie nicht von einzelnen Organisationsmitgliedern im betrieblichen Alltag mit Leben gefüllt werden. Führungskräfte haben dabei eine Schlüsselfunktion inne. Basierend auf: Matyssek, A.K. (2011). Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur.



Anne Katrin Matyssek

Schreibt als Gastautorin über ihre Praxiserfahrung zu wertschätzender Führung. Sie berät und coacht Unternehmen im Rahmen ihrer Firma „do care!“. www.do-care.de