

Wertschätzung - Lässt sich Anerkennung institutionalisieren?

Zahlreiche Studien und Befragungen kommen immer wieder zum selben Ergebnis: Mitarbeiter beklagen sich über fehlende Wertschätzung. Daraufhin bricht in den oberen Unternehmensetagen in der Regel große Ratlosigkeit aus. Führungskräfte werden auf Leitbild und Führungsgrundsätze neu verpflichtet im Sinne von: „Das haben wir doch alles formuliert – weshalb wird es nicht gelebt!“

Eilig werden all jene Programme und Maßnahmen aufgezählt mit denen das Unternehmen seinen Mitarbeitern etwas Gutes tut. Weshalb kommt es nicht an? Betreten fragt sich der einzelne Vorgesetzte, wo er es in der zurückliegenden Zeit aus Unachtsamkeit oder Zeitdruck hat missen lassen, seine Mitarbeiter für Ihre Arbeit zu loben. Da reagiert eine langjährige Mitarbeiterin unerwartet verärgert bei Ihrer feierlichen Ehrung für 20 Jahre Betriebszugehörigkeit: „Das hätten die Sie sich sparen können. Jahrelang hat es keinen interessiert wie wir in der Pflege arbeiten.“

Was ist nur los in den Unternehmen mit der Wertschätzung? Weshalb gelingt auch sozialen Unternehmen als Profis für das „Soziale“ die Sache mit der Anerkennung nicht deutlich besser – und in manchen Fällen gar schlechter als Unternehmen der freien Wirtschaft? Liegt es daran, dass in der Interaktion mit den „Kunden“ und „Klienten“ diese Kompetenz vorhanden ist, sich diese vielleicht nicht in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung ausdrückt, sich also nicht „institutionalisiert“? Oder lässt sich Anerkennung nicht über noch so ausgeklügelte Systeme, Programme und Rituale vermitteln?

Was ist Wertschätzung? - Wertschätzung als gelungene Beziehung

Im Wort Wertschätzung steckt der Begriff „Wert“. Einfach ausgedrückt, wird eine Sache oder eine Person zu einem Wert, weil es jemanden gibt, der es wertschätzt. Wertschätzung ist damit etwas Subjektives und mit einem persönlichen Gefühl verbunden. Empfinde ich Wertschätzung für jemanden kann aus diesem Gefühl ein bestimmtes Verhalten resultieren, muss es aber nicht. Will ich dem Anderen meine Wertschätzung zeigen, verhalte ich mich so, dass das Gegenüber die Wertschätzung spürt und versteht.

Soweit geht es auf der individuellen Ebene beim Thema Wertschätzung um eine Form gelungener Kommunikation. Seit Schultz von Thun wissen wir, dass das Gelingen von Sender und Empfänger abhängt. Ob ein Verhalten vom Gegenüber als Wertschätzung erlebt wird, liegt an der Beziehung. Ist diese positiv und vertrauensvoll, werden auch die Dinge, die als Zeichen der Wertschätzung gedacht sind, beim Gegenüber als solche ankommen. Ist die

Beziehungsebene nicht positiv, verpuffen auch die gut gemeintesten „Wertschätzungsrituale“.

Am Beispiel der Ehrung der langjährigen Mitarbeiterin lassen sich einige Überlegungen anstellen. Treue und langjähriger Einsatz für das Unternehmen sind ohne Zweifel wichtige Werte. Die Ehrung der Mitarbeiterin für ihren langjährigen Einsatz mit den dazugehörigen Gestaltungselementen: festlicher Rahmen, Geldgeschenk, Blumenstrauß, Ansprache des Vorgesetzten sind klar erkennbar Zeichen der Wertschätzung. Diese sind in der Regel fest im Unternehmensalltag verankerte, oftmals im Qualitätsmanagement definierte und damit höchst institutionalisierte Formen der Anerkennung.

Auf den ersten Blick scheint hier erst einmal alles gut zu laufen mit der Anerkennung. Die Reaktion der Mitarbeiterin könnte also durchaus so zu erwarten sein, dass sie mit Freude auf diese Zeichen der Wertschätzung reagiert. Das kann so sein, muss es aber nicht. Ob die Wertschätzung bei ihr ankommen, ob sie es spüren kann, ist eine andere Sache. Manche Führungskraft kann durchaus irritiert oder im Zweifelsfall verärgert darauf reagieren wenn die erhoffte Wirkung ausbleibt.

Woran liegt es nun ob Wertschätzung ankommt? Die Antwort der langjährigen Mitarbeiterin kann Hinweise darauf geben wenn sie formuliert, dass sie mit der Ehrung wenig anfangen kann, weil sie in den vielen Berufsjahren kein Interesse an ihrer Arbeit erfahren habe. Entscheidend ist die Beziehung – jahrelang, so hat es den Anschein, wurde die Beziehung des Unternehmens zur Mitarbeiterin hin als nicht ausreichend von Wertschätzung geprägt, erlebt. Damit wird auch deutlich, dass sich Wertschätzung im Unternehmen nicht durch einmalige herausgehobene Formen und Rituale vermitteln lässt, vielmehr geht es um Stimmigkeit, Kontinuität und Verlässlichkeit in der Art und Weise wie das Unternehmen die Beziehung zu seinen Mitarbeiter gestaltet, sie ernstnimmt und wertschätzt. Für Unternehmen, die sich einen wertschätzenden Umgangs mit Ihren Mitarbeitern in Ihre Leitbilder und Führungsgrundsätze geschrieben haben und denen es Ernst damit ist, wissen, dass alle Ebenen der Unternehmenskultur auf dem Prüfstand stehen, will man nicht zu kurz springen.

Führungskräfte als Agenten der Wertschätzung

Welche Rolle spielen die Führungskräfte für eine Kultur der Wertschätzung im Unternehmen?

Wir stellen uns dazu vor, dass wir in einem Unternehmen sind, bei dem auf der Ebene der Unternehmenskultur sowohl im normativen Bereich (Leitbilder, Grundsätze, Regeln, Rituale) als auch im Bereich der unterstützenden Prozesse und Instrumente (Mitarbeiterentwicklungsgespräche, Gesundheitsmanagement, familienfreundliches Unternehmen, Fort- und Weiterbildung) alles vorhanden ist. Dies lässt sich durch einen ersten Schritt in einer Kulturanalyse schnell erfassen.

Sind diese institutionalisierten Formen der Anerkennung hinlänglich kulturprägend? Die Antwort darauf könnte lauten: „Kommt darauf an.“ Entscheidend kommt es darauf an wie gut die Agenten ihren Job machen.

In der gehobenen Hotellerie hat man schon lange erkannt, dass das prunkvollste Ambiente von den vergoldeten Wasserhähnen bis zum verheißungsvollsten Spa-Bereich seine Wirkung verpufft, wenn der Gast im Hotel auf reserviert freundliches, beschränkt

engagiertes, wenig am Kunden interessiertes Personal stößt. Das Erfolgsrezept erfolgreicher Hotelmanager lautet: „Kümmere Dich um Deinen Gast wie es eine Mutter tut.“ Man mag sich am Bild der „Mutter“ stoßen, es bedeutet jedoch nicht mehr und nicht weniger, als sich mit ganzer Aufmerksamkeit, Herz und Tatkraft des Anliegens des Gastes anzunehmen. Es scheint so, als habe diese Branche es sich zur Aufgabe gemacht „Wertschätzung“ des Gastes auf der Interaktionsebene zwischen Mitarbeiter und Gast durchzubuchstabieren und zu konkretisieren.

Übertragen auf unseren Kontext kann dies bedeuten, dass die institutionalisierten Formen der Wertschätzung nur so gut sind, wie die Beziehung von Mensch zu Mensch, vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter hin gestaltet sind. Ein gut konzipiertes Mitarbeiterentwicklungsgespräch birgt alle Möglichkeiten in sich, Grundlage für die Gestaltung eines wertschätzenden Umgangs zu sein. Im Mitarbeiterentwicklungsgespräch sind wesentliche Bausteine der Wertschätzung konzeptionell angelegt:

1. Zuwendung und Zeit
2. Interesse am Mitarbeiter, seiner persönlichen Situation, seiner Arbeit
3. Feedback als Form der Anerkennung der Leistung
4. Gemeinsame Zielvereinbarung als Ausdruck des Zutrauens und des Gestaltungsraums für den Mitarbeiter
5. Personalentwicklungsmaßnahmen als Zeichen der Unterstützung und Förderung

Ob das Mitarbeiterentwicklungsgespräch jedoch als Form institutionalisierter Wertschätzung beim Mitarbeitenden Wirkung zeigt, hängt zu allererst daran, dass es umgesetzt wird und zum zweiten daran wie es umgesetzt wird. Die Erfahrung zeigt, dass bei vielen Unternehmen der Umgang mit dem Mitarbeiterentwicklungsgespräch eher lax als konsequent gehandhabt wird. Werden im Zuge der Qualitätssicherung eine Fülle von Prozessen laufend überprüft, scheint man bei der Durchführung des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs eher locker darüber hinwegzusehen wenn es nicht oder nur teilweise geführt wird. Vielleicht ist die häufig genannte Begründung, dass „man ja sowieso täglich im Gespräch mit dem Mitarbeiter sei“ nicht nur eine Ausrede mit der man sich vor dem Aufwand und dem Anspruch drücken will. Ist der tägliche Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter an jenen Bausteinen orientiert, die sich im Mitarbeiterentwicklungsgespräch sozusagen „ritualisiert“ wiederfinden, wäre es um die Wertschätzung im Unternehmen nicht schlecht bestellt.

Kulturcheck – Anhaltspunkte für eine Kultur der Wertschätzung

In der Wahrnehmung und der Bewertung durch die Mitarbeiter spiegelt sich im Verhalten der Führungskräfte am deutlichsten die Kultur des Unternehmens wieder. Menschen sind soziale Wesen, die viel zitierte Beziehungsebene wird stärker wahrgenommen. Gleichzeitig lässt sich nicht alles auf die Beziehungsebene zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten reduzieren. Führungskräfte sind wichtige Agenten der Wertschätzung im Unternehmen. Sie sind jedoch nur ein Teil, wenn auch ein wichtiger Teil einer wertschätzenden Kultur des Unternehmens.

Für Unternehmen heißt die Frage: „Wie können wir Wertschätzung als zentralen Wert für unsere Mitarbeiter **erfahrbar** machen?“ Dazu kann ein Kulturcheck wichtige Anhaltspunkte liefern. In einem solchen Kulturcheck werden Normen und Werte in Form von Unternehmensgrundsätzen, -regeln und -standards; Symbole, wie Geschichten und Mythen zu wichtigen Veränderungen, Rituale, Architektur; zentrale Prozesse, sowie Denk-,

Argumentations- und Kommunikationsmuster daraufhin analysiert, welche Kultur sie widerspiegeln und wie sich die „Wunschkultur“ von der erlebten Kultur unterscheiden. Steht die Wertschätzung auf dem Prüfstand werden entscheidende Kulturelemente des Unternehmens daraufhin bewertet ob und wie sie Wertschätzung erfahrbar machen. So erhält das Unternehmen gute Anhaltspunkte wie es um die Wertschätzung bestellt ist – ob im Bereich der institutionalisierten Formen oder in der Kommunikation und Interaktion von Führungskräften zu Mitarbeitern. Auch ein Review des Mitarbeiterentwicklungsgespräches kann gute Hinweise geben.

Fazit:

„Sagen was man meint und tun was man sagt“ – Mit diesem Satz lässt sich das Wesentliche auf den Punkt bringen. Unternehmen, denen Wertschätzung wichtig ist, werden sich um diese Kongruenz von Haltung, Wort und Handlung bemühen. In diesem Sinne sind Leitbilder und Führungsgrundsätze, sprachlicher Ausdruck einer wertschätzenden Haltung. Wird das Wort wiederum nicht zur Tat, taugt es nicht. Rituale, Feiern und Ehrungen, Mitarbeitergespräche, Kronenkreuz und andere institutionalisierte Formen der Wertschätzung können dem Mitarbeiter Wertschätzung vermitteln, wenn:

- Wertschätzung ein fester Bestandteil der Kultur und keine „Sonderveranstaltung“ ist
- Wertschätzung als individueller Kommunikationsprozess von Vorgesetzten zum Mitarbeiter verstanden und gelebt wird
- Qualitätsbewusstsein auch die Qualität der Beziehung des Unternehmens zum Mitarbeiter mit einschließt und daher der sorgfältigen Gestaltung und Überprüfung bedarf.

*Angelika Gaßmann
Stephan Schumacher*

12.04.2011