

Wertschätzung am Arbeitsplatz

Wertschätzung ist ein menschliches Grundbedürfnis. Und sie ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für Gesundheit, Wohlbefinden und Sicherheit. Der Beitrag beleuchtet, was Wertschätzung am Arbeitsplatz bewirken kann.

VON PROF. DR. NORBERT K. SEMMER UND DR. NICOLA JACOBSHAGEN

Uns Menschen ist es sehr wichtig, ein positives Bild von uns selbst zu haben. Aber auch, dass andere uns anerkennen und schätzen. Nicht alle, aber doch die wichtigen anderen.

Am Arbeitsplatz heisst das, dass wir einerseits als Mensch anerkannt werden wollen und dass wir andererseits erwarten, dass unser Einsatz und unsere Leistung gewürdigt werden. Wenn das der Fall ist, steigen die Zufriedenheit, die Freude an der Arbeit und die Bindung an das Unternehmen. Es steigt aber auch die Leistung, und der Umgang mit Stress und Belastungen fällt leichter. Es ist manchmal erstaunlich, was Menschen auf sich nehmen, wenn sie das Gefühl haben, etwas Nützliches zu tun und dafür auch anerkannt zu werden. Krankenschwestern haben uns nicht selten in Interviews gesagt, dass Dankbarkeit und Anerkennung durch Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörige sie für manche Schwierigkeit entschädigen. Sie sind nur ein Beispiel unter vielen.

Wie äussert sich Wertschätzung?

Wertschätzung äussert sich auf vielfältige Art und Weise. Da ist natürlich zunächst einmal das Lob. Gute Arbeit zu würdigen und zu loben ist ein Merkmal guter Führung, aber auch ein Merkmal eines guten kollegialen Umgangs. Umgekehrt ist Kritik viel leichter zu akzeptieren, wenn sie

auf die Sache bezogen ist, Verständnis für Schwierigkeiten zeigt und die Person nicht blossstellt – schön gar nicht vor anderen. Kurz: wenn sie mit Respekt verbunden ist. Wertschätzung geht aber über Lob hinaus. Sie kann sich beispielsweise darin äussern, ▶ dass man eine interessante und herausfordernde Arbeit übertragen bekommt;

▶ dass unnötige Erschwernisse der Arbeit vermieden respektive behoben werden – von nicht richtig funktionierenden Computern oder Maschinen über Mängel in der Beleuchtung oder Belüftung bis hin zu Informationen, die zu spät kommen oder unvollständig sind;

▶ dass Vorschläge, die man macht, nicht weggewischt werden («Wie stellen Sie sich das denn vor?») oder gar überhaupt keine Reaktion auslösen: Viele sogenannte Qualitätszirkel sind daran gescheitert, dass Vorschläge irgendwie versandet sind und die Beteiligten entsprechend frustriert waren;

▶ dass Vorgesetzte Interesse zeigen: Eine Chefin, die sich erkundigt, ob denn der Computer jetzt wieder funktioniert oder ob die Verletzung vom Skiunfall völlig verheilt sei, zeigt damit Interesse an ihren Mitarbeitenden;

▶ dass man den Mitarbeitenden nicht alles bis ins Detail vorschreibt, sondern ihnen eigene Entscheidungsmöglichkeiten lässt – das signalisiert Vertrauen in ihre Urteilsfähigkeit und Zuverlässigkeit, während kleinliche Kontrollen genau das Gegenteil ausdrücken.

Die Beispiele liessen sich fortsetzen. Sie zeigen: Vieles, was auf den ersten Blick gar nicht danach aussieht, kann Wertschätzung oder den Mangel davon vermitteln. Wir wissen aus der Kommunikationsforschung, dass eine Kommunikation nicht nur einen Sachaspekt hat, sondern auch einen Beziehungsaspekt – und Wertschätzung ist ein zentraler Teil des Beziehungsaspekts. Und: Man kommuniziert nicht nur durch Worte, sondern auch



Wir und die anderen sollen ein gutes Bild von uns haben. Bild: shutterstock.com

durch Handeln oder durch die Unterlassung von Handlungen.

Wertschätzendes Verhalten: Konsequenzen für das Unternehmen

Wertschätzung drückt sich vielfach durch Fairness aus. Mit einem als fair empfundenen Lohn wird unsere Leistung gewürdigt. Nicht zufällig ist der Aspekt der Fairness für die Lohnzufriedenheit oft wichtiger als die absolute Lohnhöhe. Neben dem *distributiven* Aspekt der Fairness («Bekomme ich, was mir zusteht?») spielt aber auch die *prozedurale Fairness* eine wichtige Rolle: Werden Entscheide nachvollziehbar und unvoreingenommen gefällt oder gibt es da Einseitigkeiten («die kommt halt aus demselben Kanton wie der Chef ...») oder gar Diskriminierung? Und schliesslich gibt es die *interaktionelle Fairness*, also die Frage des respektvollen Umgangs, mit dem man signalisiert, dass man die Menschen mit ihren Eigenheiten, Ansichten, Sorgen und Problemen ernst nimmt. Dazu gehört, dass man Entscheide – vor allem unangenehme – auch nachvollziehbar begründet.

Ein Beispiel: Zwei Tochtergesellschaften eines US-amerikanischen Unternehmens verloren einen wichtigen Auftrag und



Prof. Dr. Norbert K. Semmer

ist Ordinarius am Institut für Psychologie an der Universität Bern.

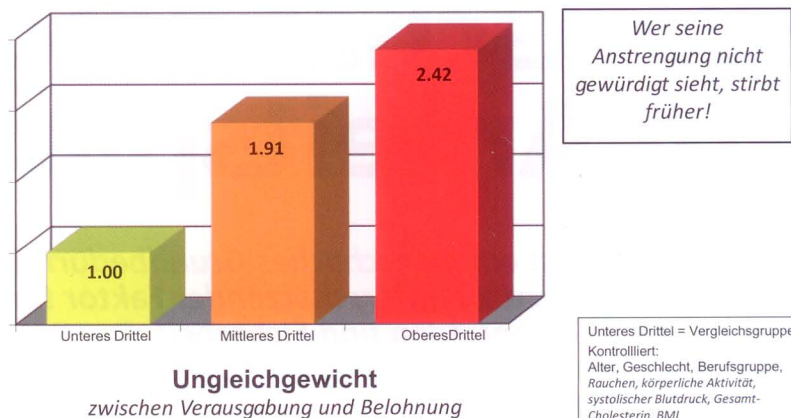


Dr. Nicola Jacobshagen

ist Oberassistentin am Institut für Psychologie an der Universität Bern.

Gleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung und kardiovaskuläre Krankheiten

Das Risiko, im Verlauf von 25 Jahren an kardiovaskulären Krankheiten zu sterben, beträgt...



Nach: Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkainen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: Prospective cohort study of industrial employees. *British Medical Journal*, 325, 857-861

Stichprobe: 812 Angestellte einer finnischen Produktionsfirma ohne kardiovaskuläre Erkrankung bei Studienbeginn. 73 Todesfälle im Verlauf von rund 25 Jahren.

gerieten dadurch in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Beide beschlossen, die Löhne für zehn Wochen um 15 Prozent zu kürzen. Beide gingen jedoch sehr unterschiedlich vor. Im einen Fall wurde der Entscheid an einer kurzen Versammlung einfach bekannt gegeben. Im anderen wurde die Situation auf einer längeren Versammlung ausführlich dargelegt. Man zeigte auf, was passieren würde, wenn man diese Massnahme nicht treffen würde. Im ersten Betrieb kündigte fast ein Viertel der Beschäftigten während der Kürzungsperiode, im anderen waren es weniger als zwei Prozent. Zudem stiegen im ersten Betrieb die Kleindiebstähle von rund drei auf circa acht Prozent, im zweiten nur auf ungefähr fünf Prozent. Nach der Lohnkürzung gingen sie in beiden Fällen wieder auf das Ausgangsniveau zurück. (Quelle: Greenberg, J. [1990] Employee theft as a reaction to underpayment inequity.)

Auch wenn diese Untersuchung schon etwas älter ist: Die Mechanismen, die sie aufzeigt, sind auch heute noch gültig.

Konsequenzen für Gesundheit und Wohlbefinden

Vorhandene oder mangelnde Wertschätzung hat also Folgen für Unternehmen. Wertschätzung hat aber auch Folgen für die Beschäftigten. Unser Kollege Johannes Siegrist, der in Düsseldorf lehrt und forscht, hat das Konzept der *beruflichen Gratifikationskrisen* entwickelt, das vor allem nach dem Gleichgewicht zwischen Verausgabung (effort) und Belohnung (reward) fragt. Auch hier geht es also um die Würdigung des Einsatzes, und zwar durch Lohn, durch Arbeitsplatzsicherheit und durch Anerkennung. Zu diesem Modell liegen inzwischen verschiedene Studien vor, zum Teil über lange Zeiträume. Sie zeigen, dass ein Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen – vor allem für Männer – und das Risiko psychi-

scher Erkrankungen wie Depressionen für beide Geschlechter deutlich erhöht.

Das folgende Beispiel stammt aus einer finnischen Untersuchung. Die untersuchten Angestellten einer Produktionsfirma hatten zu Beginn der Studie keine kardiovaskulären Erkrankungen. Die Darstellung zeigt: Das Risiko, an kardiovaskulären Krankheiten zu sterben, ist für Personen mit hohem Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung fast zweieinhalb Mal so hoch wie für Personen mit einem guten Gleichgewicht.

Wir sind in einer Untersuchung in der Schweiz der Frage nachgegangen, wie sich empfundene Wertschätzung im Militär auswirkt. Befragt wurden 228 männliche Berufsoffiziere mit einem Online-Fragebogen. Die Ergebnisse zeigen, dass Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen mit höherer Arbeitszufriedenheit und weniger negativen Gefühlen einhergeht. Auch zeigte sich, dass lange Arbeitszeiten mit geringerer Arbeitszufriedenheit ein-

hergingen – aber nur bei geringer, nicht aber bei hoher Wertschätzung (Stocker et al., 2010).

Konsequenzen für die Arbeitssicherheit

Man ist sich heute einig, dass Arbeitssicherheit nicht zuletzt ein Problem der Organisationskultur ist. Eine gute Sicherheitskultur erfordert unter anderem, dass man über Fehler spricht und daraus lernt, dass man Fehler nicht vertuscht, dass man keine Sündenbock-Kultur pflegt, dass Sicherheitsprobleme offen angesprochen und dass Vorschläge zu ihrer Behebung und Verbesserung ernst genommen und gewürdigt werden. Diese Dinge hängen natürlich vom sicherheitsbezogenen Verhalten der Beteiligten ab – aber eben nicht nur: In einer wertschätzenden Unternehmenskultur, in der man allgemein offen kommuniziert und keine Hemmungen hat, Probleme anzusprechen, wird es auch leichter sein, über Sicherheit zu kommu-



Gute Arbeit zu würdigen und zu loben ist ein Merkmal guter Führung. Bild: shutterstock.com

Literatur

- Jacobshagen, N. & Semmer, N. K. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*, 11, 11-19.
- Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2010). Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwertperspektive. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 41, 39-55.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., & Meier, L.L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 8, 87-95.
- Siegrist, J. & Dragano, N. (2008). Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 51, 305-312.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K., & Annen, H. (2010). Appreciation at Work in the Swiss Military Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69, 117-124.

G R E A T J O B !

Wenn ihr Einsatz gewürdigt wird, steigen die Zufriedenheit, die Bindung zum Unternehmen sowie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Bild: shutterstock.com

nizieren. Zudem mindert Wertschätzung das Stresserleben und hilft, mit auftretenden Belastungen besser umzugehen. Eine wertschätzende Kultur ist daher auch der Sicherheit zuträglich, wie das folgende Beispiel zeigt.

In einer amerikanischen Untersuchung ist man der Frage nachgegangen, wie die empfundene Unterstützung durch die Organisation und eine gute Beziehung zum Vorgesetzten mit der Kommunikation über Sicherheitsfragen zusammenhängen. Wie erwartet zeigte sich ein Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch die Organisation, der Beziehung zum Vorgesetzten und der Kommunikation über Sicherheit. Letztere wiederum hing mit der Anzahl der Unfälle zusammen, die sich im Lauf des darauffolgenden Jahres ereigneten. (Quelle: Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange.)

Umsetzung im Alltag: Chancen und Hürden

Grosse Wertschätzung wird an bestimmten Anlässen ausgedrückt: bei Jubiläen und bei der Pensionierung. Es gilt aber, sich nicht darauf zu beschränken, sondern Wertschätzung auch im Alltag auszudrücken. Das fängt an mit dem respektvollen Umgang miteinander. Ganz besonders wichtig ist hier Feedback, das sowohl Erfolge wie auch Fehler kommuniziert – und zwar auf faire und respektvolle Art. Ausserdem ist die Unterstützung bei auftretenden Problemen besonders wichtig. Es geht aber auch um Fragen der Arbeitsgestaltung – gute Arbeitsmittel bereitstellen, unnötige Belastungen vermeiden, Handlungsspielraum gewähren.

Das tönt sehr einfach, kann aber im Zweifel sehr schwierig sein. Zum einen kostet es Zeit, und Zeitknappheit ist für

viele ein grosses Problem. Das geht mancherorts inzwischen so weit, dass man sich fragen muss, ob man den Hierarchieabbau nicht zu weit getrieben hat und den Führungskräften so grosse Führungsspannen zumutet, dass sie ihre Führungsaufgaben kaum noch umfassend wahrnehmen können. Zum anderen gibt es Menschen, die selbst auf die verständnisvollste Kritik empfindlich reagieren, sodass man Kränkungen kaum vermeiden kann. Schliesslich bringen manche ihr Bedürfnis nach Anerkennung auf Kosten anderer zur Geltung – beispielsweise indem sie ihre Verdienste dadurch betonen, dass sie die Leistungen anderer herabwürdigen – oder erwarten so viel Anerkennung, dass man andere benachteiligen würde, wenn man ihren Bedürfnissen nachkäme. Und schliesslich wird jede Anerkennung, die man jemandem zollt, mit der verglichen, die man selbst erhält.

Das alles zeigt, dass es oft nicht einfach ist und dass eine perfekte Umsetzung wohl kaum gelingen kann. Andererseits sollte man auch nicht unterschätzen, dass es nicht selten relativ kleine Gesten sind, mit denen man Anerkennung ausdrücken kann: zustimmend nicken, in einer Diskussion die Quelle einer Idee erwähnen, ein Problem schnell beheben – und erklären, warum es länger dauert, wenn eine schnelle Behebung nicht möglich ist. Beispiele dieser Art zeigen, dass oft mehr möglich ist, als wir in der Alltagshektik spontan umsetzen. Vorgesetzte sollten sich daher immer wieder daran erinnern, dass ihre Mitarbeitenden die wichtigste Ressource des Unternehmens darstellen. Und das Schöne ist, wenn wir ihnen das zeigen, kommt es auch zurück – in Form von Leistung, Arbeitsfreude und Engagement. Und auch in Form dessen, was Führungskräfte ebenso dringend brauchen: nämlich Anerkennung und Wertschätzung. ■

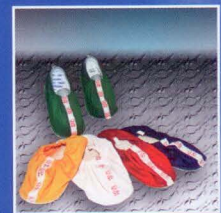
Brauchen Sie
für Arbeiten
mit Gefahrenstoffen

Schutz
und
Sicherheit ?



Pedi bietet:

- Schutzanzüge
- Einsatz mit Maske oder belüftet
- Waschbare Schuhüberzüge
- Arbeits- und Schleusenzelte
- Zangen - Manipulatoren
- Wir freuen uns auf Ihren Kontakt



**Ihr Partner für Personen-
und Umwelt-Schutz**

pedi Pedi AG
Köllikerstrasse 17
CH-5036 Oberentfelden
Tel. 062 737 72 80
ZÜRICH www.pedi.ch