

Einmal Lob hier, bitte!

Wertschätzung am Arbeitsplatz zu zeigen bedeutet mehr Zufriedenheit und weniger Stress

Wertschätzung gilt als wichtige Ressource im Arbeitsleben. Sie sollte konsequent gefördert werden.

NICOLA JACOBSHAGEN

Der US-amerikanische Philosoph und Psychologe William James sagte einmal: «Das Verlangen nach Anerkennung ist zutiefst im menschlichen Wesen verwurzelt.» Wertschätzung respektive Anerkennung ist definiert als eine Evaluation durch andere Personen. Die Fragestellung, der dieser Artikel nachgeht, ist, inwiefern die psychologische Forschung dieser Annahme Rechnung getragen hat.

In neueren Stressmodellen spielt Wertschätzung eine Rolle. Zum Beispiel wird im Konzept «Stress-as-Offense-to-Self» des Arbeitspsychologen Norbert Semmer davon ausgegangen, dass bereits der Mangel an Wertschätzung zu Stresssituationen führen kann. Und im Modell der Gratifikationskrise des Schweizer Medizinsoziologen Johannes Siegrist ist sie eine der wichtigsten Belohnungen.

Wertschätzung als Forschungsobjekt

Nachdem wir die Fachliteratur danach durchforstet hatten, inwieweit Wertschätzung in der Psychologie untersucht worden ist (Ergebnisse siehe Infobox ge-

genüber), planten wir eine systematische Untersuchung des Themas. Wir begannen mit Interviewstudien, gefolgt von einer Skalenbildung zur Erhebung von Wertschätzung bei Fragebogenuntersuchungen. Weiter führten wir Querschnittstudien durch (etwa mit dem schweizerischen Militär, schwedischen Ärztinnen und Ärzten, Schweizer Lehrerinnen und Lehrern). Dazu kamen Längsschnittuntersuchungen (beispielsweise mit Mitarbeitenden von vier kantonalen Ämtern und mit Mitarbeitenden von zwei Schweizer Grosskonzernen) sowie Tagebuchstudien.

Kundinnen und Kunden sind die zweitwichtigste Quelle von Wertschätzung.

Spannende Resultate gab es bei den langjährigen Forschungsvorhaben, die zum grossen Teil vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) unterstützt wurden. So zeigte sich zum Beispiel, dass Kundinnen und Kunden die zweitwichtigste Quelle von Wertschätzung für Mit-

arbeitende sind (die wichtigste sind Vorgesetzte). In der Stressforschung gelten Kunden eher als Stressfaktoren, vor allem, wenn sie unzufrieden sind. Doch die Resultate zeigten, dass sie auch eine Ressource sein können.

Die häufigsten Formen der Wertschätzung sind Lob und Dank, gefolgt von einmaligen Belohnungen und von verbesserten Arbeitsbedingungen. Lob scheint eine einfache Form der Wertschätzung zu sein, aber sie kostet Führungskräfte etwas: Zeit. Aber es scheint sich zu lohnen, wenn Vorgesetzte sich die Zeit dafür nehmen: Mitarbeitende, die Wertschätzung erleben, berichten über höhere Arbeitszufriedenheit und geringere Stressreaktionen wie beispielsweise negative Gefühle und Irritation.

Interessant ist, dass meist Zusatzarbeit der Grund für Wertschätzung ist. Mitarbeitende werden weniger für ihre eigentliche Arbeit gelobt, sondern immer erst dann, wenn sie beispielsweise während der Krankheitsabsenz eines Teammitglieds ausgeholfen oder neue Aufgaben übernommen und diese zur Zufriedenheit des Vorgesetzten erfüllt haben. Statistische Analysen zeigen zudem auf, dass Wertschätzung über die beiden bekanntesten Ressourcen am Arbeitsplatz, nämlich Handlungsspielräume und soziale Unterstützung, zusätzliche Zusammenhänge bezüglich Arbeitszufriedenheit und Befinden erklärt. Wertschätzung ist also ein wichtiges Merkmal bei der Erhebung von Zufriedenheit und Befinden am Arbeitsplatz. Es muss auch berichtet werden, dass 8,5 Prozent der Befragten bei einer Studie über fünf Arbeitstage von keiner einzigen Wertschätzungssituation berichten konnten. Das stimmt traurig, weil sich Wertschätzung als eine wichtige Ressource etabliert hat.

Auch wenn Wertschätzung am Arbeitsplatz heute in vielen Ländern untersucht wird, zum Beispiel in der Schweiz, Deutschland, den Niederlanden, Grossbritannien und den USA, zeigt sich doch, dass wir weitere Forschung benötigen. Momentan bereitet die Universität Bern eine Meta-Analyse zum Thema vor, um weitere Erkenntnisse zu erlangen.

Vier Ideen für mehr Wertschätzung

Wichtig ist natürlich auch die Umsetzung in der Praxis. Wie kann man ein Unternehmen überzeugen, Wertschätzung, beispielsweise im Rahmen einer Massnahme des betrieblichen Gesundheitsmanagements, in den Vordergrund zu rücken? Manche Führungskräfte sind der Meinung, dass Wertschätzung nur bei Wertschöpfung vermittelt werden sollte. Wie wäre es, wenn stattdessen Wertschätzung genutzt würde, um ein besseres Arbeitsumfeld zu schaffen?

Es gibt viele Möglichkeiten, diese Erkenntnisse in der Praxis umzusetzen. Erstens sollte die inzwischen

WERTSCHÄTZUNG

Wichtige Ressource bei der Arbeit

Wertschätzung ist eine wichtige Ressource im Arbeitsleben und wird beispielsweise in diesen Gebieten diskutiert:

Soziale Beziehungen: Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung motiviert uns

Selbstwert: Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung basiert auf dem Streben nach einem hohen Selbstwert

Motivation: Wertschätzung ist wichtig, damit wir uns für eine Aufgabe motivieren können

Fairness: Eine gerechte Behandlung signalisiert uns soziale Akzeptanz

Feedback: Wenn die vorgesetzte Person Rückmeldungen gibt, betont sie die Wichtigkeit, sich Zeit für die Mitarbeitenden zu nehmen, ihnen zuzuhören und sie bei Problemen zu unterstützen

Führungsstil: Der sogenannte mitarbeiterorientierte Führungsstil hebt Wertschätzung hervor

etablierte Skala zu Wertschätzung in den jährlichen Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit und den Mitarbeitergesprächen aufgenommen werden. Die Skala umfasst 15 Items und misst Wertschätzung durch Vorgesetzte, Arbeitskolleginnen und -kollegen und ist in sieben Sprachen verfügbar.

Zweitens sollten Kundeninteraktionen nicht zu stark verkürzt werden, um Zeit zu sparen. Denn dies kann dazu führen, dass Kundinnen und Kunden als Wertschätzungsquelle wegfallen (die Wertschätzung wird meist erst am Ende des Gesprächs vermittelt).

Drittens ist es besonders wichtig, Führungskräfte zu schulen. Ziel dabei ist, dass sie dazu übergehen, die Mitarbeitenden tatsächlich zu wertschätzen – für ihre tägliche Arbeit und nicht nur für Zusatzarbeit. Herausfordernd ist, wenn man in einer «Nicht geschimpft ist gelobt»-Führungsstruktur arbeitet: Man hört nur etwas von der vorgesetzten Person, wenn etwas schiefgelaufen ist. Die grosse Frage ist, wie man eine solche Strukturen verändern kann.

Und viertens: die Führungskräfte selbst dürfen nicht vergessen gehen. Denn auch für sie ist Wertschät-



Um zu vermeiden, dass Kunden als Wertschätzungsquelle wegfallen, sollten die Interaktionen mit ihnen nicht verkürzt werden.

zung eine wichtige Ressource: Vorgesetzte werden zufriedener und es geht ihnen emotional und körperlich besser. Die Frage ist, wie man es schafft, dass Vorgesetzte sich nicht nur gegenseitig Wertschätzung entgegenbringen, sondern auch Wertschätzung von ihren Mitarbeitenden erhalten. Unsere Erkenntnisse weisen darauf hin, dass auch eine Kultur der Wertschätzung der Vorgesetzten aufgebaut werden sollte. Denn eine geschätzte Führungskraft ist zufriedener und gibt ihren Mitarbeitenden eventuell auch Wertschätzung zurück. ♦

DIE AUTORIN

Nicola Jacobshagen ist promovierte Arbeitspsychologin. An der Universität Bern war sie 15 Jahre als Assistentin und Oberassistentin in Lehre und Forschung tätig. Heute ist sie freiberuflich als Dozentin, Coach und Ausbilderin tätig. www.jacobshagen.ch

KONTAKT

info@jacobshagen.ch

LITERATUR

Jacobshagen, N., & Semmer, N. K. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*, 11, 11–19.

Jacobshagen, N., & Semmer, N.K. (2018). Kann das Sinnerleben der Arbeit durch illegitime Aufgaben erschüttert werden? In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Eds), *Fehlzeiten-Report 2018* (pp. 133–143). Berlin: Springer

Ein wissenschaftliches Literaturverzeichnis für diesen Artikel ist bei der Autorin erhältlich.