



„Lass dir aufs allerdringendste angeraten sein, dass du auch nicht von einem einzigen Menschen der Welt annimmst, er wäre unbedeutend.“

Karl Ferdinand Gutzkow (1811 - 1878), deutscher Schriftsteller und Journalist

1. Was ist Wertschätzung?

Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen. Sie gründet auf eine innere allgemeine Haltung anderen gegenüber. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen.

Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung und drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit. „Er/Sie erfreute sich allgemein hoher Wertschätzung“ meint umgangssprachlich: Er/Sie ist geachtet/respektiert.

Es gibt eine Korrelation zwischen Wertschätzung und Selbstwert: Menschen mit hohem Selbstwert haben öfter eine wertschätzende Haltung anderen gegenüber, werden öfter von anderen wertgeschätzt; empfangene und gegebene Wertschätzung vergrößern das Selbstwertgefühl sowohl beim Empfänger als auch beim Geber (Wikipedia, de.wikipedia.org).

2. Wie wirkt Wertschätzung?

Für uns Menschen ist es gesund und wichtig, ein positives Bild von uns selbst zu haben. Dieses **Selbstbild** wird ganz wesentlich durch die **Rückmeldungen** unserer relevanten Umwelt mit gezeichnet. Das beginnt in der Kindheit und hört am Arbeitsplatz selbstverständlich nicht auf. Wertschätzung ist deshalb ein wichtiges Thema für die psychosoziale und körperliche Gesundheit.

Studien der Universität Bern* zeigen, dass Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen mit **höherer Arbeitszufriedenheit** und weniger negativen Gefühlen einhergeht. Lange Arbeitszeiten führen zu geringerer Zufriedenheit, allerdings nur bei geringer und nicht bei hoher Wertschätzung (* Prof. Dr. Norbert K. Semmer und Dr. Nicolas Jacobshagen (Institut für Psychologie) forschen an der Universität Bern zu dem Thema Wertschätzung und haben einen validierten und umfassenden Fragebogen zur Erhebung der Wertschätzung - nach verschiedenen Zielgruppen und nach verschiedenen Ausdrucksformen - am Arbeitsplatz entwickelt.)

Wertschätzung ist ein Produktivitätsfaktor

Neurobiologische Studien (bspw. Bauer, 2006, S. 21, „Prinzip Menschlichkeit“) belegen, dass Menschen auf **soziale Resonanz und Kooperation ausgelegte Wesen** sind. Wir wollen zwischenmenschliche Anerkennung und Zuneigung finden und geben. Es motiviert uns, von anderen gesehen zu werden. Bauer schreibt dazu: „Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht.“

Und sie fahren hoch, sobald diese Chance besteht. Das ist gut für die Führungskraft – sie erreicht ihre Ziele – und für den gesamten Betrieb. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird gestärkt. Das Gefühl des Eingebunden-Seins wächst. Wer sich zugehörig fühlt, fühlt sich wohl. Er/Sie traut sich etwas zu und engagiert sich stärker, auch bei schwierigen Aufgaben, weil das Selbstbewusstsein gewachsen ist. Auch unter widrigen Bedingungen hält er/sie länger durch. Die Stimmung ist positiv.

Der/die MitarbeiterIn honoriert die Wertschätzung in der Regel mit vermehrtem Arbeitseinsatz und größerer Flexibilität, z.B. bei Vertretungseinsätzen oder der Bereitschaft zu ungünstigen Schichten. Man kann sagen:



Wertschätzung, das ist die eigentliche Führungskraft einer Führungskraft.

Ein/e Vorgesetzte/r kann nur dann aktiv führen und gestalten, wenn die Beschäftigten sich führen lassen. Wo diese Bereitschaft fehlt, steht er/sie selber rasch auf dem Abstellgleis.

Wenn Menschen sich einbringen und ihr Potenzial entfalten können, dann fühlen sie sich wertgeschätzt, ohne dass die Führungskraft ständig Lob aussprechen muss. Das Übertragen von Verantwortung ist daher ebenso eine Wertschätzungsvariante für Menschen wie das Einbeziehen in Entscheidungsprozesse. Es signalisiert: „*Ich seh' dich, du bist hier wichtig!*“

3. Zeichen (mangelnder) Wertschätzung im Arbeitsalltag

Wertschätzung kann man sich nicht aufsetzen wie einen Hut – je nach Wetterlage. Menschen haben feine Sensoren, was aufrichtig gemeint ist und was nicht. Um Wertschätzung authentisch leben zu können, ist es fallweise notwendig sich selbst dabei zu schulen, die Stärken, Ressourcen und Fähigkeiten bei anderen bewusst wahrzunehmen. Oft nehmen wir „Funktionieren“ als selbstverständlich an und registrieren nur negative Abweichungen, zu denen wir dann „Feedback“ sprich: Kritik geben.

Um wertschätzendes Verhalten bei uns selbst zu kultivieren braucht es vor allem drei Werte: **Aufmerksamkeit, Aufrichtigkeit und Zuwendung**. Und – das mag gerne kitschig klingen – was man von Herzen gibt, kommt auch wieder zurück (vgl. Sabine Piotrowski).

3.1. Checkliste „Alarmsignale für mangelnde Wertschätzung“

- morgendliche Begrüßung wird nur „in den Bart“ genuschelt
- Kontakte werden vermieden; EinzelgängerInnentum überwiegt
- Fehler werden verschwiegen / mit großem Aufwand verheimlicht
- Betriebsfeste werden schlecht besucht oder für überflüssig gehalten
- Worte wie „bitte“ und „danke“ haben Seltenheitswert
- KollegInnen fühlen sich von Informationen ausgeschlossen
- es herrscht ein rauer Umgangston, anerkennende Worte fehlen
- jede/r kümmert sich ausschließlich um den eigenen Aufgabenbereich
- Sozialräume oder Waschräume sind verschmutzt

3.2. Einfache Tipps für mehr Wertschätzung

- Jemanden für seine Arbeit und sein Engagement **Anerkennung und Dank** auszusprechen ist eine ganz zentrale Form, um Wertschätzung auszudrücken. Dazu darf man sich sowohl als KollegIn, als Führungskraft und auch als MitarbeiterIn (auch Führungskräfte wünschen sich Anerkennung) eingeladen fühlen. Haben Sie z.B. heute schon jemanden am Arbeitsplatz bewusst und aufrichtig „Danke!“ gesagt?
- Wertschätzung kann sich auch darin äußern, dass man eine **interessante und herausfordernde Arbeit** übertragen bekommt, weil der/die Vorgesetzte Vertrauen in die Fähigkeiten der Person hat.
- Zentral ist auch, dass sich beispielsweise die Führungskraft für seine MitarbeiterInnen **als Menschen interessiert** und ihnen auf Augenhöhe begegnet. Zum Beispiel indem sie nachfragt, ob das Computerproblem behoben ist oder ob man von der Verkühlung gut genesen ist oder ob man ein schönes Wochenende hatte.
- Wichtig ist auch, dass man den MitarbeiterInnen nicht alles im Detail vorschreibt, sondern ihnen **Handlungs- und Entscheidungsfreiräume** gibt. Auch das signalisiert Vertrauen in die Fähigkeiten und in die Zuverlässigkeit.
- Eine **Belohnung**, wie einen Bonus, einen Restaurantgutschein oder eine kleine **Überraschung** sind ebenfalls Zeichen der Wertschätzung.
- Jemanden zum Geburtstag oder einem andern besonderen Tag **gratulieren**.
- Der **Kommunikationsstil**: z.B. lässt man einander ausreden? Hört man eigentlich richtig zu oder bearbeitet man währenddessen eine E-Mail und nimmt Telefonate an? Fasst man die wichtigsten Punkte der anderen Person nochmals zusammen, so wie man sie verstanden hat?
- Mal eine besonders nette und individuelle **E-Mail-Grußform** schreiben statt der Standardgrußformel im



- Abkürzungsformat, wie z.B. Mfg, SP. Das signalisiert: Ich nehme mir Zeit für dich, du bist mir wichtig.
- In einer Besprechung als Führungskraft klar aussprechen, von welchem/welcher MitarbeiterIn die neue **Idee** stammte.
 - Jemanden zur Begrüßung die **Hand geben und anlächeln** oder auch mal umarmen, wenn der Kontext passt.

Was fällt Ihnen noch ein, um diesen bunten Strauß an Möglichkeiten zu ergänzen und Wertschätzung lebendig werden zu lassen?

Literaturhinweise und Weblinks zum Thema

- Wilde Mauritius: „*Respekt – Die Kunst der gegenseitigen Wertschätzung*“, Vier-Türme-Verlag 2009
- Mettler-Meiborn Barbara: „*Gelebte Wertschätzung: Eine Haltung wird lebendig*“, Kösel-Verlag 2008
- Matyssek Anne Katrin: „*Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*“, Books on Demand 2011
- Matyssek Anne Katrin: „*Gut, dass Sie da sind*“ – Das Arbeitsheft zum Buch „Wertschätzung im Betrieb“, Books on Demand, 2011
- www.ergo-online.de