



Mitarbeiter wertschätzen – Aber wie?

Wertschätzung am Arbeitsplatz fördert Zufriedenheit und Leistung. Hier erhalten Sie vier Tipps, wie Sie Ihren Mitarbeitern im Arbeitsalltag mehr Wertschätzung entgegenbringen können.

Wertschätzung für Mitarbeiter ist ein wichtiges Thema, mit dem sich Führungskräfte häufig auseinandersetzen. In vielen Unternehmen werden verschiedene Maßnahmen ins Leben gerufen, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie und ihre Arbeit wertgeschätzt werden. So werden beispielsweise von manchen Unternehmen finanzielle und nicht-finanzielle Bonus-Systeme angeboten, Fortbildungen aller Art unterstützt oder Möglichkeiten eingeräumt, die den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen.

Warum Wertschätzung seitens der Führungskraft für Mitarbeiter wichtig ist

Obwohl derartige, vom Unternehmen initiierte Maßnahmen ein guter Anfang sind, reichen Maßnahmen auf Unternehmensebene in der Regel nicht aus, um alle Mitarbeiter angemessen und individuell im Arbeitsalltag wertzuschätzen; jedoch ist den Mitarbeitern die individuelle Wertschätzung ihrer Leistung besonders wichtig [1]. Es ist beispielsweise denkbar, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für einen Mitarbeiter ohne Familienpläne von geringer Relevanz ist.

Da gerade Führungskräfte eine wesentliche Quelle der Wertschätzung sind, ist es besonders wichtig, diese Thematik auch als Führungsaufgabe aktiv anzugehen. Greifbare Belohnungen, wie Boni oder Geschenke, werden zwar von Mitarbeitern als wertschätzend aufgefasst, alltägliche Gesten werden jedoch ebenfalls als anerkennend angesehen [2]. Darüber hinaus geht Anerkennung unter anderem mit Zufriedenheit, Stolz und Begeisterung einher [3] und gerade positive Emotionen stehen in Verbindung mit erfolgreichen Ergebnissen [4]. Wenn Sie also die Tätigkeiten Ihrer Mitarbeiter anerkennen, kann sich dies über einen positiven Gefühlszustand auf deren Arbeitsergebnis auswirken.

Wertschätzung durch unternehmerische Maßnahmen reicht nicht aus. Mitarbeiterwertschätzung ist insbesondere auch eine Führungsaufgabe.

Haben Sie sich schon des Öfteren gefragt, wie Sie Ihren Mitarbeitern ohne monetären Anreiz Wertschätzung entgegenbringen können? In der Wissenschaft werden Wertschätzungsformen untersucht, die über materielle Anreize hinausgehen. Dabei zeigt sich: Sie können als Führungskraft bereits mit geringem Aufwand große Wirkung bei Ihren Mitarbeitern

erzielen, denn bereits alltägliches Wertschätzungsverhalten beeinflusst deren Gesundheit und Wohlbefinden positiv [2].

Wertschätzung im Arbeitsalltag erhöht das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Zunächst ist es wichtig, auf die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter einzugehen und ihnen Gehör zu schenken. Grundsätzlich können Sie durch Wertschätzung die Motivation Ihrer Mitarbeiter erhöhen, indem Sie dadurch das Vertrauen stärken und deren positive Wahrnehmung von sich selbst fördern. Hierfür spielen emotionale, motivationale und selbstbezogene Prozesse Ihrer Mitarbeiter eine wichtige Rolle [2]. Um diese Prozesse im alltäglichen Umgang mit Ihren Mitarbeitern anstoßen zu können, erhalten Sie nun vier hilfreiche, auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Empfehlungen für wertschätzende Verhaltensweisen.

Wie kann man Wertschätzung als Führungsinstrument einsetzen?

1. Lob und Dankbarkeit zum Ausdruck bringen
2. Die Mitarbeiter emotional und fachlich unterstützen
3. Vertrauen entgegenbringen und Verantwortung übertragen
4. Motivierte Zusammenarbeit im Team fördern

1. Lob und Dankbarkeit: Das A&O der wertschätzenden Führung

In einer Studie konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter hohen Wert darauf legen, persönlich und unmittelbar belohnt zu werden; die Wertschätzung und Anerkennung sollte zudem aufrichtig und aufmerksam vermittelt werden [5]. Dabei ist ein kleines, aber ernst gemeintes Kompliment für die gute Zusammenarbeit oder ein einfaches „Danke“ für eine erarbeitete Leistung für Sie als Führungskraft flexibel sowie unbegrenzt anwendbar und beansprucht kaum Zeit. Diese Art der Anerkennung eignet sich für alle Ebenen der Führung [2].

Auch fällt unter diese Facette der Wertschätzung das Geben von positivem Feedback [2].

Geben Sie Ihren Mitarbeitern umfassend Rückmeldung über gute Arbeitsleistungen oder besonderes Engagement.

Sie können dabei das positive Feedback persönlich aussprechen oder auch beispielsweise als E-Mail oder Schreibtischnotiz übermitteln. Die Wahrscheinlichkeit, dass erfolgreiches Verhalten von Ihren Mitarbeitern wiederholt gezeigt wird, erhöht sich, wenn Sie als Führungskraft diese spezifischen Verhaltensweisen, die zum Unternehmenserfolg geführt haben, erkennen und entsprechend loben [6].

2. Durch Unterstützung Wertschätzung vermitteln

Unterstützung durch die Führungskraft zeigt den Mitarbeitern ebenfalls, dass sie wertgeschätzt werden. Sie können hier sowohl durch emotionale als auch durch fachliche Unterstützung die gewünschten Effekte erzielen. Emotional können Sie Ihre Mitarbeiter unterstützen, indem Sie auf individuelle Bedürfnisse und Herausforderungen wertschätzend eingehen. Wenn Sie sie inhaltlich unterstützen, können Sie ihnen direkt bei der Lösung eines Problems oder einer schwierigen Aufgabe helfen. In der Wahrnehmung der Mitarbeiter können diese zwei Arten der Unterstützung verknüpft sein; beispielsweise kann Ihr fachlicher Input Ihre Mitarbeiter auch auf emotionaler Ebene unterstützen [7]. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter, hören Sie ihnen zu und gehen Sie auf ihre Bedürfnisse ein [2].

3. Vertrauen ist gut – mit Verantwortung wird's noch besser

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie vollstes Vertrauen in diese haben und ihnen Kompetenz zusprechen. Sie können dabei in fachlichen Angelegenheiten um Rat fragen und Kompetenz honorieren, indem Sie beispielsweise das Fachwissen der Mitarbeiter hervorheben, welches Sie zur Bearbeitung einer bestimmten Aufgabe unbedingt benötigen. Außerdem fühlen sich Ihre Mitarbeiter vermehrt wertgeschätzt, wenn Sie ihnen interessante Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen [2]. Sie machen dadurch deutlich, dass ihre Kompetenz unerlässlich ist und bringen ihnen Vertrauen entgegen, indem Sie ihnen einräumen, nach ihren eigenen Vorstellungen zu handeln. Es ist wichtig, dass Sie Ihren Mitarbeitern zu verstehen geben, dass diese für den Unternehmenserfolg mitverantwortlich sind und einen bedeutenden Beitrag für das Team leisten. Durch Verantwortungsübertragung können Sie den Selbstwert und das Selbstvertrauen Ihrer Mitarbeiter aufbauen [6].

4) Motivierte Zusammenarbeit: Eine Win-win-Situation

Neben der individuellen Wertschätzung des Einzelnen sollten Sie als Führungskraft auch eine wertschätzende Zusammenarbeit im Team mitgestalten und die Leistung des Teams als Ganzes anerkennen. Fördern Sie dabei eine wertschätzend-motivierte Zusammenarbeit im Team. Sobald es Ihnen gelingt die drei vorherigen Tipps im Führungsalltag umzusetzen, ist hierfür die Basis bereits geschaffen.

Bringen Sie sich auch selbst motiviert in das Team ein.

Versuchen Sie darauf zu achten, dass Ihr Team Spaß bei der Zusammenarbeit hat. Wenn es Ihnen dann noch gelingt gemeinsam innerhalb von Besprechungen erfolgreiche Lösungen zu generieren, wird das die Motivation innerhalb des Teams nochmals steigern [2]. Berücksichtigen Sie dabei die Ideen und Meinungen der Mitarbeiter, auch wenn Sie sich aktiv in Einzelthemen einbringen. Falls nicht ohnehin von Beginn an die nötige Dynamik herrscht, kann es helfen, Ihre Mitarbeiter miteinzubeziehen und zu gegenseitigem Austausch und Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu inspirieren [6].

Auch lohnt es sich in Sachen Wertschätzung eine deutliche Vorbildfunktion als Führungskraft einzunehmen, denn: Eine zentrale Komponente des Lernens im sozialen Umfeld ist das Lernen am Modell [8]. Wenn Ihre Mitarbeiter sehen, wie Sie dem gesamten Team mit Wertschätzung gegenüber treten und dies positive Effekte mit sich bringt, werden die Mitarbeiter auch selbst eher wertschätzendes Verhalten an den Tag legen. So kann eine Teamatmosphäre entstehen, die bei den Mitarbeitern den Eindruck erweckt, für die Leistung wertgeschätzt zu werden – nicht nur von der Führungskraft, sondern auch von den Kollegen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern also wie man wertschätzend miteinander umgeht und nutzen Sie so entstehende Synergieeffekte.

Anwendungsbeispiel

Situation:

Obwohl im Unternehmen viele Maßnahmen für das Wohlergehen der Mitarbeiter angeboten werden, erfahren Sie anhand der Mitarbeiterbefragung, dass sich Ihre Teammitglieder für deren Leistung nicht wertgeschätzt fühlen.

Handlungsempfehlung:

Achten Sie auf die speziellen Tätigkeiten Ihrer einzelnen Mitarbeiter und honorieren Sie deren Leistung mit einem authentischen Lob bzw. Dank, indem Sie sich auf eine konkrete Situation oder Aufgabe beziehen. Wenn Sie bemerken, dass ein Mitarbeiter Unterstützung benötigt, gehen Sie auf ihn zu. Fühlen Sie sich dabei in den Mitarbeiter hinein und erkennen Sie, ob es besser wäre emotional oder fachlich zu unterstützen. Betrachten Sie darüber hinaus auch die Aufgabengebiete der einzelnen Mitarbeiter und stellen Sie sicher, dass das Aufgabenspektrum auch interessante bzw. verantwortungsvolle Tätigkeiten beinhaltet. Nachdem Sie auf Individualebene die entsprechenden Maßnahmen getroffen haben, ist es wichtig, dass Sie die Dynamik des Teams betrachten. Wenn Sie sich hierbei wertschätzend und proaktiv in die Teamarbeit einbringen, wirkt sich das auf die Atmosphäre im gesamten Team aus. So schaffen Sie die Basis dafür, dass Ihre Mitarbeiter in der nächsten Befragung das Gefühl haben, für ihre Leistungen wertgeschätzt zu werden.

Fazit

Um den Mitarbeitern auch im täglichen Umgang Wertschätzung entgegen zu bringen, bietet es sich als Führungskraft an, verschiedene Verhaltensweisen gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter als auch der Gruppe zu zeigen. Es handelt sich dabei um alltägliches Wertschätzungsverhalten, das kaum zusätzlichen Aufwand bedeutet. Als besonders wirksam haben sich hierbei das Aussprechen von Lob und Dankbarkeit im Arbeitsalltag, emotionale und fachliche Unterstützung, Vertrauen und Verantwortungsübertragung sowie eine motivierte Zusammenarbeit, zusammen mit dem Einnehmen einer Vorbildfunktion der Führungskraft, herausgestellt. Wenn Sie diese Aspekte bewusst in Ihr Führungsrepertoire integrieren, können Sie das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter nachhaltig verbessern.

Literatur

- [1] Sand, T., Cangemi, J. P. & Ingram, J. (2011). Say Again? What Do Associates Really Want at Work? *Organization Development Journal*, 29(2), 101-107.
- [2] Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B. & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 73-95.
- [3] Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). *Affective events – emotions matrix: A classification of work events and associated emotions*. In: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Hrsg.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (S.36-48). Westport: Quorum.
- [4] Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead zu Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- [5] Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *The Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- [6] Moore, M. L., Cangemi, J. P. & Ingram, J. (2013). Appreciative Leadership and Opportunity – Centric Approaches to Organization Success. *Organization Development Journal*, 31(2), 48-53.
- [7] Semmer, N. K., Elfering, A., Jacobshagen, N. & Perrot, T. (2008). The Emotional Meaning of Instrumental Social Support. *International Journal of Stress Management*, 15(3), 235-251.
- [8] Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Autorin

Katharina Sagstetter, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © gustavofrazaao - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Sagstetter, K. (2019). Mitarbeiter wertschätzen – Aber wie?. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (28). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

