

# «Gut gemacht, Chef»

Warum Wertschätzung am Arbeitsplatz wichtig ist und nachhaltiger wirkt als loben

Wertschätzen heisst: Jemanden als Person achten und seine Leistung würdigen. Der edle Grundsatz beflügelt die Motivation und steigert die Loyalität. Dennoch tut sich die Arbeitswelt schwer damit.

VON VERA SOHMER

**W**ir mögen Sie, deshalb sind wir geblieben.» Vorgesetzte, die ein solches Kompliment hören, können stolz sein auf sich. Erst recht, wenn allen klar ist: Der Betrieb hatte zu kämpfen im turbulenten Wirtschaftsumfeld, der Belegschaft wurde viel abgefordert.

Einige hätten woanders leicht neue Jobs gefunden, vielleicht sogar zu besseren Bedingungen. Aber sie sind noch da, weil sie den Chef klasse finden. Weil dieser unmittelbar sagt, wenn etwas gut gelaufen ist, aber auch, wenn Mist gebaut wurde. Weil er weiss, was der Einzelne leistet und was von ihm gefordert werden kann. Weil er merkt, wenn ein Mitarbeiter den Kopf hängen lässt. Weil jeder im Team spürt, es ist mehr als eine Hohlphrase, wenn er fragt: «Wie geht es Ihnen heute?»

**DIESER VORGESETZTE** praktiziert das, was sich unter dem Begriff Wertschätzung zusammenfassen lässt. Er interessiert sich für seine Beschäftigten und zollt ihnen Respekt – mit ehrlichen Worten und wohlwollenden Gesten. Eine simple Sache eigentlich. Dazu braucht es kein aufwendig erarbeitetes Firmen-Leitbild, und es kostet keinen Rappen. Dennoch herrscht in Unternehmen eine «Wertschätzungsdürre», schreibt der deutsche Wirtschafts- und Unternehmensberater Carsten Bach.

Beschäftigte klagen in Umfragen regelmässig und massiv darüber, kaum je ein Feedback zu bekommen. Auch nicht, wenn sie für ihre Firma alles geben. Die Folgen laut Bach: Demotivation, niedri-



Funktioniert auch von unten nach oben: Wertschätzung nach gelungener Arbeit.

ISTOCKPHOTO

ge emotionale Bindung zum Arbeitgeber, innere Kündigung, erhöhtes Krankheitsrisiko. Laut dem Beratungsunternehmen Gallup fühlt sich jeder vierte Büroangestellte geringgeschätzt und macht deshalb nur noch Dienst nach Vorschrift. Man fährt sein Engagement herunter und glaubt so, das Gerechtigkeitsgefühl wieder herzustellen.

Auch angemessene Bezahlung ändert an diesem schlechten Zustand kaum etwas. «Wertschätzung ist ein nachhaltiger Motivator», betont Dozent und Kader-Coach Renato C. Müller aus Bern. Und sei entscheidend dafür, ob es Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gut gehe am Arbeitsplatz. Das Gehalt sowie Boni zählen hingegen nicht zu den nachhaltigen Motivatoren, sondern zu den «Hygienefaktoren». Aus der Motivationstheorie sei bekannt: Eine gute Bezahlung oder mehr Lohn können durchaus einen Anreiz bieten und einen Schub auslösen, machen aber nicht au-

tomatisch zufriedener oder zufriedener. Dieses Grundgefühl stellt sich erst ein, wenn einem die Arbeit an sich gefällt – und wenn das, was man leistet, wertgeschätzt wird.

Mitarbeiter wollen gehätschelt werden? Renato C. Müller sagt es so: «Wertschätzung basiert auf dem menschlichen Bedürfnis nach Anerkennung.» Wenn einer etwas Gutes oder Herausragendes leistet, erwartet er, dass es angemessen gewürdigt wird. Hat man den Eindruck, das bekomme keiner mit und interessiere keinen, «fühlen sich die meisten Beschäftigten auch als Personen missachtet», sagt der Luzerner Unternehmensberater Othmar Fries.

**KEINE RESONANZ** zu bekommen, ist kränkend und frustrierend. Häufige Aussage von Angestellten: «Der Chef sieht nicht mal, wie ich krampfe. Alles wird für selbstverständlich genommen.» Häufige Aussage von Vorgesetzten: «Wenn

ich nichts sage, könnt ihr das als Lob auffassen.»

Ein Trugschluss, auch deshalb, weil Lob und Wertschätzung zwei paar Stiefel sind. Letzteres ist eine Grundhaltung und bedingungslos; Ersteres an etwas Bestimmtes geknüpft. «Eine immaterielle Belohnung für eine gute Tat oder Arbeit», sagt Othmar Fries. Und meistens wird es von einer höheren, mächtigeren Person erteilt – jemand urteilt, der andere wird beurteilt. Was bedeutet, dass die Kommunikation einseitig abläuft.

Wertschätzen hingegen kann man auch den Chef oder die Chefin – siehe Eingangsbeispiel. Und es funktioniert auf gleicher Hierarchiestufe. Achten und anerkennen können sich Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander. Besonders wohltuend ist es, wenn wichtige Bezugspersonen Anerkennung aussprechen. Das kann der fachlich fitteste Kollege sein, selbst wenn er mit seiner ober-schlauen Art manchmal nervt.