

Vom Wert der Wertschätzung

Wie kann Wertschätzung in der Arbeitswelt gelingen?



Dr. Alexander Häfner

Vorstand Sektion Wirtschaftspsychologie BDP

Leiter Personalentwicklung Würth Industry









RELEVANZ VON WERTSCHÄTZUNG

Leistung

Positive Effekte von Wertschätzung auf Arbeitseffizienz in der Produktion nachgewiesen

Wikoff, Anderson & Crowell, 1983

Arbeitszufriedenheit

Signifikante Zusammenhänge zwischen Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit

Stocker, Jacobshagen, Semmer & Annen, 2010; van Quaquebeke & Eckloff, 2010; Yukl, Gordon & Taber, 2002

Fluktuation

Relevanz zur Vermeidung von Fluktuation ähnlich wie absolute Höhe der Vergütung

Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018

Gesundheit

Effekte von Wertschätzung auf Schlafqualität, krankheitsbedingte Fehlzeiten, ärztliche Diagnosen (z.B. Herz-, Kreislauferkrankungen)

Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018; Kuoppala, Lamminpaa, Liira & Vainio, 2008; Prümper & Becker, 2011



Herr Schmitt

Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz

- Angemessene Arbeitsmittel
- Vermeidung von Beeinträchtigungen durch Lärm und Hitze
- Attraktive innenarchitektonische Gestaltung mit Orientierung an den Bedürfnissen der Beschäftigten (z. B. Räume für konzentriertes Arbeiten oder für Regeneration)

Arbeitsaufgaben

- Wichtige/verantwortungsvolle Aufgaben
- Für die Stelle angemessene Aufgaben
- Zu den Qualifikationen/Kompetenzen passende Aufgaben
- Vermeidung unnötiger Aufgaben



Herr Müller

Soziale Interaktionen

- Respektvoller Umgang im Team (z. B. Interesse an den Bedürfnissen anderer zeigen)
- Wertschätzende Führung (z. B. Unterstützung anbieten ohne dafür besonderen Dank zu erwarten)



Frau Weigl

**Wertschätzung
in Organisationen
fördern**

Organisationale Bedingungen

- Fairness bei Gehalts- und Karriereentscheidungen
- Partizipationsmöglichkeiten (z. B. bei anstehenden Veränderungen)
- Systematische Ansätze zur Vermeidung von Diskriminierung



Frau Otto

Abbildung 1 aus Häfner & Hartmann-Pinneker (2023)



**WAS KÖNNEN WIR JETZT
KONKRET TUN?**



4 KONKRETE ANSÄTZE FÜR MEHR WERTSCHÄTZUNG IM ALLTAG

ZUHÖREN



TÄGLICHES ZUHÖREN

Kolleginnen und Kollegen
Fragen stellen

Kolleginnen und Kollegen
anrufen anstatt Mails zu
schreiben

Bei Gesprächen
Ablenkungen vermeiden

Frühstückspausen/Mittags-
pausen für Gespräche
nutzen

Kolleginnen und Kollegen
zur Teilnahme an sozialen
Veranstaltungen ermuntern

....

**SICH BEI
JEMANDEM
BEDANKEN**



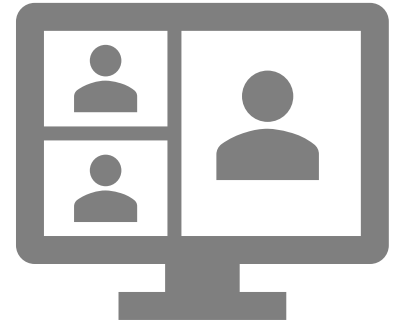
WERTSCHÄTZUNG IN MEETINGS



KONKRETE ANSÄTZE

WERTSCHÄTZUNG IN MEETINGS

- Pünktlich anwesend sein
- Kolleginnen und Kollegen ausreden lassen und mit voller Aufmerksamkeit dabei sein
- Kolleginnen und Kollegen nach ihren Vorschlägen und ihrer Meinung fragen
- Eigene Standpunkte kritisch reflektieren/sich überzeugen lassen
- Gute Ideen/Beiträge würdigen



**EINMAL EINEN
GANZEN TAG VON
MEINEN
KOLLEGINNEN
UND KOLLEGEN
NUR DAS BESTE
DENKEN**



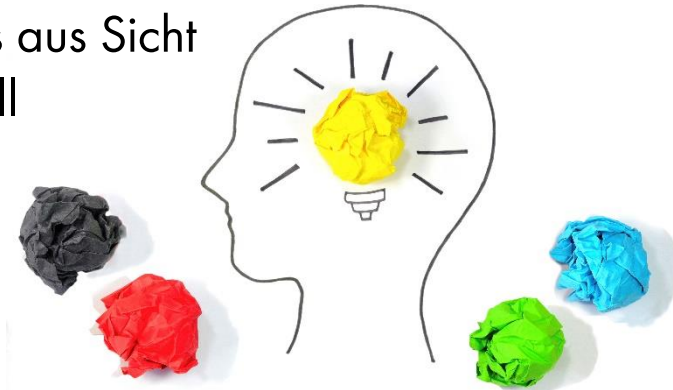
**Machen wir das
alles wirklich schon
so gut, wie wir
(wahrscheinlich)
glauben?**



ZUHÖREN


**ERNÜCHTERNDES
FAZIT ZU
SELBST- UND
FREMDBILD
(BODIE ET AL., 2014):**

Es besteht **keinerlei Zusammenhang** zwischen der selbsteingeschätzten Qualität des Zuhörens durch den Zuhörer (z. B. Führungskraft) und der wahrgenommenen Qualität des Zuhörens aus Sicht der Personen, denen zugehört werden soll (z. B. Mitarbeitende).



**Wahrscheinlich
haben wir alle
noch viel
Potential**

