

Fehlende Anerkennung macht krank

Wer etwas leistet, möchte dafür wertgeschätzt werden – das gilt im Job ebenso wie im Privatleben. Gerade unter Kolleg*innen oder vonseiten der Vorgesetzten bleibt die Anerkennung jedoch oft aus. Dabei gibt es viele Wege, zu zeigen, dass man die Arbeit von anderen wahrnimmt.

Text: Elisabeth Werder

Redewendungen wie „Passt scho“ in Franken oder „Nett geschimpft ist genug gelobt“ im Schwäbischen signalisieren: Explizite Anerkennung fällt vielen Deutschen schwer. Vorgesetzte sehen es meist als selbstverständlich an, wenn Mitarbeiter*innen ihre Erwartungshaltung erfüllen. „Das frustriert, macht unzufrieden im Job und kann mittelfristig sogar Depressionen und Burn-Out begünstigen“, weiß Astrid Schütz vom Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik der Universität Bamberg. Sie leitet das der Universität angeschlossene „Kompetenzzentrum Angewandte Personalpsychologie“ und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Themen wie Persönlichkeitsentwicklung, Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie Personalauswahl und -entwicklung: „Ich mache keine kulturvergleichenden Studien, aber habe selbst einige Zeit im Ausland gelebt und lerne Gastwissenschaftler*innen aus anderen Kulturkreisen kennen. Meine Eindrücke, dass

die Deutschen nicht ohne Grund als direkt gelten, decken sich mit Beobachtungen anderer. Studienergebnisse zeigen auch: Wenn Mitarbeiter*innen gefragt werden, was sie am Arbeitsplatz vermissen, wird ganz oft ‚Feedback‘ genannt. Und zwar über alle Branchen und Hierarchieebenen hinweg.“

Mehr als Geld

Die sogenannte Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg besagt, dass es zwei voneinander unabhängige Dimensionen gibt, die Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen: Die Hygiene-Faktoren, die den Kontext der Arbeit beschreiben, und Motivatoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind. „Wer einen Arbeitsplatz mit Zugluft hat, wird unzufrieden sein. Motivationsfaktoren erhöhen die Zufriedenheit jenseits des Nullpunkts, sie wirken sich positiv aus“, erklärt Schütz. Auf welche Art die Wertschätzung ausgedrückt

wird, spiele eine untergeordnete Rolle: „Natürlich muss die Bezahlung stimmen, aber Geld allein ist es eben nicht. Es gehören auch solche Dinge dazu wie auf Augenhöhe gesehen werden, für eine herausragende Leistung im Teammeeting anerkannt zu werden, Freiräume zu haben, in Entscheidungen einbezogen werden oder auf einer Urkunde an der Bürowand genannt zu sein.“ Dr. Stefan Sauer vom Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen-Nürnberg hat den Blick eines Arbeitssoziologen auf die Thematik und ergänzt: „Insbesondere echte Wertschätzung ist sehr wichtig, um sich mit der Tätigkeit identifizieren zu können und für sie motiviert zu sein. Sie darf nicht einseitig sein: Beispielsweise wird sich ein viel gelobter, aber unterbezahlter Mitarbeiter nicht anerkannt fühlen. Bei zu wenig Lohn fühlen wir uns nicht wertgeschätzt, ein hoher beziehungsweise angemessener Lohn allein führt aber auch nicht zu einem umfassenden Gefühl der Wertschätzung.“

Feedback ist wichtig

In Zeiten des Fachkräftemangels müssen viele Unternehmen kreativ werden, um ihre Mitarbeiter*innen zu binden. Diverse Studien belegen, dass Wertschätzung im Job die Arbeitszufriedenheit steigert und das Commitment der Mitarbeiter*innen fördert. Auch die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse spielt eine Rolle in der Anerkennungskultur eines Unternehmens: „Wenn jemand zum Beispiel gerade ein krankes Familienmitglied hat und der Arbeitgeber sagt: ‚wir kommen dir in deiner jeweiligen Situation entgegen‘, ist das auch eine Form von Wertschätzung“, weiß Schütz. In einer Studie hat die Professorin zwei Formen des Feedback miteinander verglichen: „Was war gut versus was war schlecht“ gegenüber „Behalten Sie das bei und verändern Sie das“. Das Ergebnis der Studie: Die zweite Variante ist motivierender für Mitarbeiter*innen,



Eine gelungene Präsentation erlebt? Ob als Kollege oder Vorgesetzter – spontan gratulieren stärkt das Selbstbewusstsein des Gegenübers und wirkt motiverend. Foto: fizkes/Adobe Stock