



«TIPPS UND TRICKS ZUM BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT»

# WERTSCHÄTZUNG AM ARBEITSPLATZ

Die Wirkung der Wertschätzung wird im Führungsalltag häufig unterschätzt. Doch Wertschätzung ist mehr als «Danke» sagen. Welche Arten von Wertschätzung es gibt und welchen Einfluss ehrlich gemeinte Wertschätzung auf die Gesundheit von Mitarbeitenden hat, lesen Sie im folgenden Artikel.

## Wieso Wertschätzung?

Es gibt viele Untersuchungen und Berichterstattungen zum Thema Wertschätzung. Doch was bedeutet der Begriff genau? Synonyme sind: «Anerkennung», «Achtung», «Bestätigung» oder nochmals anders ausgedrückt «Würdigung eines Menschen in dessen individueller Eigenart». Wertschätzung drückt sich in Respekt gegenüber einem Menschen aus. Wertschätzung zu erhalten, ist ein menschliches Grundbedürfnis, denn alle sehnen sich ganz allgemein im Leben nach positiver Bestätigung und Anerkennung.

## Wertschätzung im beruflichen Kontext

Übertragen auf die Arbeit bedeutet das, dass wir einerseits als Menschen anerkannt werden möchten und andererseits Erwartungen da sind, dass unsere Leistung und unser Einsatz gewürdigt werden. Viele Arbeitnehmende definieren sich als Person über das berufliche Tun. Und im Gegenzug für das, was wir dem Unternehmen geben, möchten wir auch etwas zurückerhalten. Die



Wertschätzung gegenüber einem Mitarbeitenden wird unter anderem natürlich monetär entschädigt, doch das alleine reicht nicht aus. Es braucht Wertschätzung auf vielen weiteren Ebenen.

## Wertschätzung ist mehr als nur Lob

Wenn wir an Wertschätzung denken, dann fällt uns das Wort «Lob» meistens als Erstes ein. Gute Arbeit zu würdigen und zu loben, ist ein Merkmal von guter Führung und von einem guten kollegialen Umgang. Viele Führungskräfte sind sich oft nicht bewusst, was sie mit Lob bei ihren Mitarbeitenden bewirken können. Und leider denken viele Führungskräfte, dass die Abwesenheit von Kritik genug Anerkennung ist. Einer der Hauptgründe für eine Kündigung ist jedoch oft die fehlende Wertschätzung. Eine stillschweigende Wertschätzung gibt es nicht und wer nur einmal im Jahr im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erfährt, dass sein Engagement geschätzt wird, verkümmert, verliert die Motivation und Arbeitsfreude. In manchen Fällen werden Mitarbeitende sogar krank.

Damit das nicht geschieht, lohnt es sich für Führungskräfte, zu reflektieren, wie sie ganz konkret Wertschätzung zeigen. Folgende Zusammenfassung der verschiedenen Formen der Wertschätzung kann dabei unterstützend wirken:

## «Emotionale Wertschätzung»

Hierzu gehört auch das Thema «Zuhören». Das mag sich im ersten Augenblick sehr einfach anhören. In Realität ist es dies aber nicht. Ein bewusstes und aktives Zuhören bedeutet, sich im hektischen Arbeitsalltag die Zeit dafür zu nehmen und dem Mitarbeitenden mit Interesse zu begegnen. Es bedeutet, eine Person auch ausreden zu lassen und Verständnis für Anliegen zu zeigen.

→ **Effekt der emotionalen Wertschätzung: Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen.**

## «Bewertende Wertschätzung»

Hierzu gehört das Feedbackgeben. Feedback bedeutet aber nicht nur Lob auszusprechen, sondern auch konstruktive Kritik zu geben. Viele Führungskräfte assoziieren Wertschätzung nur mit Lob. Dabei geht es nicht darum, Mitarbeitende ständig nur zu loben, sondern auch mit ehrlich gemeinter Kritik weiterzubringen. Die Kommunikation hat nicht nur einen Sachaspekt, sondern auch einen Beziehungsaspekt.

Wertschätzung ist ein Teil des Beziehungsaspekts. Je aufrichtiger die Beziehung, desto offener nehmen wir eine konstruktive Kritik auch an.

→ **Effekt der bewertenden Wertschätzung: Mitarbeitende werden gestärkt und können sich weiterentwickeln.**

## «Informative Wertschätzung»

Das Informationsverhalten eines Vorgesetzten ist zentral, wenn es um das Thema Fairness geht. Werden alle Mitarbeitenden gleichwertig informiert oder werden gewisse Personen bevorzugt? Werden Informationen frühzeitig und aktiv weitergegeben und werden Entscheidungen – vor allem auch unangenehme – nachvollziehbar begründet? Manchmal sind Führungskräfte auch nicht über gewisse Sachverhalte im Betrieb genügend informiert. Hier würde folgende Aussage genügen: «Ich habe im Moment selber keine weiteren Informationen. Ich werde euch jedoch auf dem Laufenden halten.» Informative Wertschätzung ist auch, Mitarbeitende nach ihrer Meinung zu fragen und ihre Vorschläge anzunehmen.



**Lucy Waersegers**

Geschäftsführerin Forum BGM  
Aargau

## Quellen und weiterführende Informationen zum Thema

«Do care! – Gesund führen!» [www.do-care.de](http://www.do-care.de)  
Verschiedene Artikel von Dr. phil. Nicola Jacobshagen [www.jacobshagen.ch](http://www.jacobshagen.ch)  
«Wertschätzung», ein Praxisbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen mit über 100 Tipps, Tricks und Techniken (Pfob, Triskiel, Dageroth)



→ **Effekt der informativen Wertschätzung: Mitarbeitende tragen Entscheidungen mit und die Identifikation mit dem Unternehmen steigt.**

**«Praktische Wertschätzung»**

Hier geht es darum, unnötige Erschwernisse in der Arbeit zu vermeiden bzw. zu beheben. Führungskräfte können in gewissen Situationen Erleichterung schaffen, indem sie beispielsweise defekte Maschinen

reparieren lassen, mangelnde Beleuchtung verbessern, Störungen in Arbeitsabläufen beheben und den Mitarbeitenden den Rücken stärken, indem sie hinter ihnen stehen. Hier geht es darum, die Verantwortung als Führungskraft zu übernehmen und seinen Worten Taten folgen zu lassen.

→ **Effekt der praktischen Wertschätzung: Die unterstützende Betriebskultur wird erlebbar.**

**Die gute Balance der Wertschätzung**

Alle vier obengenannten Formen der Wertschätzung sind notwendig für eine gesunde Betriebskultur. Es bringt einem Mitarbeitenden nicht viel, wenn er oder sie zum Beispiel viel Lob erhält (bewertende Wertschätzung), die Person aber niemals nach ihrer Meinung gefragt wird (informativ Wertschätzung). Eine Ausgewogenheit der verschiedenen Wertschätzungsformen ist daher zentral.



[www.bgm-ag.ch](http://www.bgm-ag.ch)

**Auch Führungskräfte brauchen Wertschätzung**

Zu führen, ist und bleibt eine anspruchsvolle Aufgabe. Führungspersonen werden ständig aufgrund ihrer Worte und ihres Handelns bewertet. Genauso wie die Mitarbeitenden gerne wertgeschätzt werden, so brauchen auch Führungskräfte Wertschätzung. Nehmen Führungskräfte ihre Verantwortung wirklich wahr und sind sie sich der Wirkung der Wertschätzung bewusst, so werden auch Führungspersonen von ihren Teams ernst genommen und geschätzt. Wertschätzung funktioniert also nicht nur einseitig!

Das **Forum BGM Aargau** unterstützt Betriebe kostenlos bei der Einführung und Umsetzung von gesundheitsförderlichen Massnahmen am Arbeitsplatz.

Weitere Informationen:

[www.bgm-ag.ch](http://www.bgm-ag.ch)  
info@bgm-ag.ch / 056 205 61 99



Aargauischer Gewerbeverband

**Aargauischer Gewerbeverband**  
Heidi Humbel  
5000 Aarau  
Telefon 062 746 20 40  
E-Mail [h.humbel@agv.ch](mailto:h.humbel@agv.ch)

**Kursdaten 2023**

- 13./14./15. und 20./21. Februar 2023
- 24. Februar /3./10./17. und 24. März 2023
- 24./25./26. /27. und 28. April 2023
- 12./13./14. und 19./20. Juni 2023
- 18./19./20. und 25./26. September 2023

**Anmeldungen: [www.agv.ch](http://www.agv.ch)**

## Berufsbildner/Innen-Kurse

**Dauer:** 5 Tage – die Kursdaten sind auf der Homepage ersichtlich

**Ort:** Herzogstrasse 1, Aarau (Nähe Bahnhof und Parkhaus)

**Abschluss:** nach Besuch der 5 Tage erhalten Sie Ihren Kursausweis (ohne Prüfung)

**Kurskosten:** CHF 620.00 (plus Handbuch CHF 70.00)

**Rabatt:** CHF 100.00 für AGV-Mitglieder sowie für Lehrbetriebe mit Lernenden in der Branche Dienstleistung und Administration

