

Mensch, du bist wichtig! – Wertschätzung als salutogener Faktor der Führungsbeziehung

1 Einleitung

Während bei der Betrachtung gesundheitswirksamer Einflüsse von Führungsbeziehungen üblicherweise pathogene Aspekte wie Mobbing, social undermining, Konflikte oder Ungerechtigkeit im Vordergrund stehen, fokussiert dieser Beitrag salutogene Aspekte von Führungsbeziehungen. Insbesondere die Wertschätzung der Person des Mitarbeiters wird als psychosoziale Ressource näher betrachtet, denn gerade sie droht in Zeiten von kurzfristigen Renditemaximierungsnotwendigkeiten verloren zu gehen – viele Beschäftigte fühlen sich als Kostenfaktor oder Verschiebemasse, mit entsprechenden nachteiligen Folgen, auch für die Gesundheit. Der Beitrag beleuchtet Ansätze, wie Wertschätzung als Beitrag zur psychosozialen Gesundheitsförderung in Unternehmen praktisch nutzbar gemacht werden kann.

2 Psychosoziale Belastungen und Ressourcen

Untersuchungen zum Einfluss von Führungskräften auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen sich überwiegend mit der pathogenen Perspektive: Wie machen Vorgesetzte krank? Und tatsächlich scheint die Hypothese von der Führungskraft als arbeitsbedingter Gesundheitsgefahr („psychotoxischer Chef“) von der Praxis bestätigt zu werden: Die meisten belastenden Erlebnisse bei der Arbeit sind – unabhängig von Arbeitsinhalten, ergonomischen Aspekten etc. – zwischenmenschlich begründet, und zwar durch Ärger über Kollegen oder Vorgesetzte (Zapf, 1999).

Noch wenig untersucht ist dagegen die salutogenetisch ausgerichtete Frage nach psychosozialen Ressourcen und Möglichkeiten, sie zu fördern: Wie kommt man – umgangssprachlich ausgedrückt – von „Mein Chef macht mich krank“ zu „Mein Chef tut mir gut“? Immerhin gestalten Führungskräfte nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern auch das Beziehungsgefüge am Arbeitsplatz. Sie ermöglichen Entscheidungsspielräume sowie Weiterentwicklung, und sie prägen das Teamklima. Im Idealfall geben sie soziale Unterstützung und reduzieren damit das Belastungsempfinden ihrer Mitarbeiter/innen. Diese Ressourcen liegen also in der Hand der Führungskraft und bilden ein wirkungsvolles Gegengewicht zu den Belastungen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind. An den Belastungen ihrer Mitarbeiter können Führungskräfte oft nicht viel ändern, wohl aber an den Ressourcen. Von besonderer Bedeutung

sind diese salutogenen Faktoren in Zeiten von Umstrukturierungen, denn dann sind die Belastungen und die Verunsicherung besonders hoch: Mitarbeiter/innen fühlen sich zum Kostenfaktor abgewertet und überflüssig. Eine gesundheitsfördernde Ressource, die in dieser Situation besonders gebraucht wird, aber leider oft Mangelware ist: Wertschätzung.

3 Folgen von Wertschätzungsdefiziten

Wertschätzungsdefizite sind weit verbreitet. Nur 53% der Befragten gaben in der Studie „Was ist gute Arbeit“ an, dass ihr Vorgesetzter einen respektvollen und wertschätzenden Führungsstil habe. Die gesundheitlichen wie finanziellen Folgen sind vielfältig: Mitarbeiter und Unternehmen befinden sich immer im Austausch. Fällt die Kosten-Nutzen-Bilanz negativ aus, stellt dies eine Gratifikationskrise dar. Gratifikationskrisen (Siegrist) erhöhen das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Schon vorher ist das Wohlbefinden reduziert: Wer sich bzw. seine Arbeit nicht wertgeschätzt fühlt, reagiert mit Ärger, Stress, Anspannung und einem reduzierten Selbstwertgefühl. Arbeitseinsatz, Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber gehen deutlich zurück.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin beziffert die Kosten der Schäden, die durch Mobbing entstehen, im Jahr 2005 auf 11,2 Mrd. € für direkte Aufwendungen und 13,4 Milliarden € für indirekte Kosten als Folge des Produktionsausfalls. Für die Kosten der Schäden, die durch Wertschätzungsdefizite entstehen, liegen keine Schätzungen vor, sie dürften aber ein noch wesentlich kostspieligerer Faktor sein, denn hier fließen nicht nur die Schäden durch Mobbing ein (Extremform von Wertschätzungsdefizit), sondern auch viele Faktoren darüber hinaus. Ein solcher Faktor ist zum Beispiel der Produktivitätsverlust durch mangelndes Engagement – die Gallup-Studie 2005 beziffert allein hierfür den Wert mit 250 Milliarden € pro Jahr. Mitarbeiter, die sich nicht gesehen und geschätzt fühlen, gehen in innere Kündigung oder fliehen in Krankheit. So gaben etwa in der Privatwirtschaft 13%, im Öffentlichen Dienst sogar 26% aller Mitarbeiter als Fehlzeitenursache an: keine persönliche Wertschätzung der erbrachten Leistungen durch die direkten Vorgesetzten (Impulse 12/2004). Ein Mangel an Wertschätzung schadet also den einzelnen Beschäftigten genauso wie der Organisation. So verstanden ist Wertschätzung die Basis aller gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung und damit psychosozialer Arbeitsschutz, während Wertschätzungsdefizite Bemühungen um Arbeits- und Gesundheitsschutz gefährden.

4 Wertschätzung als Gesundheitsfaktor

Wertschätzung als zentrale psychosoziale Ressource wird aus verschiedenen Gründen zunehmend ein Thema für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Zum einen ist eine deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen, insbeson-

dere der Depression, zu verzeichnen. Wertschätzung kann hier eine präventive und sogar antidepressive Wirkung entfalten (Hawkins et al., 1999). Zweitens ist selbst die beste Gesundheitsförderungsmaßnahme zum Scheitern verurteilt, wenn die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass sich die Geschäftsleitung nur für ihre Arbeitsfähigkeit, nicht aber auch für sie als Mensch interessiert. Leitlinien zur Unternehmenskultur bleiben Lippenbekenntnisse, wenn sie an grünen Tischen erfunden werden. Glaubwürdiger ist die Suche nach positiven Aspekten in der Vergangenheit des Unternehmens, wie sie zum Beispiel die Großgruppenmethode „Appreciative inquiry“ ermöglicht oder ein systematisch wertschätzendes Vorgehen wie im sog. „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“. Erfahrungen mit strukturierten Formen von Wertschätzung wie z.B. der Einführung einer Afrikanischen Woche (NAGU-Projekt) zeigen: Wertschöpfung ereignet sich immer einem zwischenmenschlichen Kontext. Wo Menschen sich gesehen fühlen, trägt dies zu ihrem Wohlbefinden und letztlich zu ihrem Engagement, ihrer Gesundheit (und Anwesenheit!) bei. Zwischen Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und Wertschätzung besteht eine wechselseitige Beziehung: eine positive und von Wertschätzung geprägte Kultur macht BGM-Projekte erfolgreich. Und BGM-Projekte können dazu beitragen, dass mehr Wertschätzung gelebt wird, weil sie ein entsprechendes Klima prägen. Ein weiterer Punkt betrifft den demographischen Wandel: Gerade bei älteren Beschäftigten können Gehaltszuwächse oder Karrierechancen kaum als Gratifikation fungieren. Umso wichtiger sind positive Verstärker im zwischenmenschlichen Bereich, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten.



Abb. 1: Einflusswege von Wertschätzung auf Gesundheit

5 Ideen zur praktischen Umsetzung

Es gibt keinen erlernbaren Mechanismus, mit dem eine Führungskraft sich quasi per Knopfdruck eine wertschätzende Haltung zulegen kann. Und kein Vorgesetzter wird nach einem Vortrag oder Seminar beschließen, wertschätzend zu führen, nur weil er gelernt hat, dass sich dadurch die Motivation steigern lässt und laut der modernen Neurobiologie letztlich alles menschliche Streben darauf abzielt, von anderen Wertschätzung, Anerkennung und Zuwendung zu erhalten (Bauer, 2006). Wertschätzung ist eine Haltung und keine Technik: Sie lässt sich nicht trainieren. Das macht es im Gespräch mit Entscheidern schwer: Nicht alles, was man zählen kann, zählt. Kulturveränderungen sind eher spür- als messbar und nur durch subjektive Daten erfassbar (MA-Befragung, Klimabarometer), die im Controlling nicht viel gelten.

Wer aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für das Thema Wertschätzung sensibilisieren und Impulse zur praktischen Umsetzung geben möchte, braucht daher gute Argumente. Studien zur ökonomischen Bedeutung sprechen die zahlenorientierten Teilnehmer an (z.B.: Towers Perrin ermittelt 2005 an über 80.000 Arbeitnehmern: Der motivierendste Faktor ist das Interesse der Vorgesetzte an ihren Mitarbeitern). Als Ansatzpunkt, um Kunden für das Thema zu gewinnen, eignen sich deren Erfahrungen mit Wertschätzungsdefiziten, etwa die vorenthaltene Anerkennung für seinen Einsatz im Unternehmen. Ihr Erleben erlaubt z.B. den Schluss: Feedback geben ist Ausdruck von Wertschätzung und trägt dazu bei, dass Menschen sich sicher fühlen. Es sollte dabei deutlich werden: Wertschätzende Führung ist mehr als Lob. Sie setzt voraus, dass der Vorgesetzte sich für sein Gegenüber interessiert. Die Qualifizierung sollte darauf abzielen, das Selbstwertgefühl der teilnehmenden Führungskraft zu stärken, damit diese das ihrer Beschäftigten stärken kann. Im Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitern können irrationale selbstwertreduzierende Kognitionen identifiziert und alternative Erklärungen für Fehlverhalten („der kommt zu spät – der missachtet mich!“) gesucht werden. Die Reflexion von Statussymbolen („Je dicker der Dienstwagen, desto kleiner das Ego“) und der Kränkungs-Rache-Spirale sind ebenfalls sinnvolle Programmbausteine.

Mit folgenden Nutzeffekten ist zu rechnen: mehr Engagement und Produktivität, weniger Krankheitstage, Prävention innerer Kündigung, bessere Belastungsbewältigung, mehr Selbstvertrauen, Kreativität und Proaktivität sowie Imagegewinne durch besseres Klima und Mitarbeiter als Werbeträger.

Literatur

- Bauer, J. (2006). Prinzip Menschlichkeit. Hamburg: Hoffmann & Campe.
Hawkins, W.E. et al. (1999). Depressive symptomatology and specificity of social support. *Psychological Reports* 1999 (84), 1180-1186.