



Alexander Häfner
Julia Hartmann-
Pinneker

Wertschätzung in Organisationen fördern

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe

Wertschätzung in Organisationen fördern

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 42

Wertschätzung in Organisationen fördern

Dr. Alexander Häfner, Dr. Julia Hartmann-Pinneker

Die Reihe wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Prof. Dr. Benedikt Hell, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Bettina Kubicek

Die Reihe wurde begründet von:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Alexander Häfner
Julia Hartmann-Pinneker

Wertschätzung in Organisationen fördern



Dr. Alexander Häfner, geb. 1979. 2000–2006 Studium der Psychologie in Würzburg. 2006–2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Julius-Maximilians Universität Würzburg. 2012 Promotion. Weiterbildungen als Trainer und Coach. Seit 2012 Leiter Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG. Seit 2014 Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteausbildung, Mitarbeiterbindung, Organisationsentwicklung.

Dr. Julia Hartmann-Pinneker, geb. 1983. 2003–2009 Studium der Psychologie in Würzburg und Granada (Spanien). 2014 Approbation zur Psychologischen Psychotherapeutin (Verhaltenstherapie). 2018 Promotion. 2009–2018 Personalentwicklerin/Beraterin im Gesundheitsmanagement bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG in Bad Mergentheim. 2013–2018 Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung für Psychotherapie und Medizinische Psychologie der Universität Würzburg. Seit 2019 in eigener vertragsärztlicher psychotherapeutischer Praxis „Main Psychotherapieplatz“ in Veitshöchheim tätig.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images/boggy22
Satz: Franziska Stolz, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
Format: PDF

1. Auflage 2023

© 2023 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3128-4; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3128-5)

ISBN 978-3-8017-3128-1

<https://doi.org/10.1026/03128-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z.B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Inhaltsverzeichnis

1	Wertschätzung in Organisationen	1
1.1	Einordnung des Gegenstandsbereichs	2
1.2	Definitionen	4
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	5
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	6
1.5	Betrieblicher Nutzen	7
1.6	Weitere Ziele	8
2	Modelle	10
2.1	Stress-as-Offense-to-Self: SOS-Theorie	10
2.2	Respekt durch Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte	15
2.3	Feedback Intervention Theory	25
2.4	Fairness im Arbeitskontext	26
2.5	Ratgeber- und Freundschaftsnetzwerke bei der Arbeit	39
2.6	Die Bedeutung von Wertschätzung in etablierten Führungstheorien ...	43
3	Analyse und Handlungsempfehlungen	49
3.1	Wertschätzung systematisch erfassen	49
3.1.1	Fragebögen	49
3.1.2	Mitarbeitergespräche	51
3.1.3	Workshops	53
3.2	Leitlinien für eine wertschätzende Unternehmenskultur	56
3.2.1	Handlungsempfehlungen basierend auf der SOS-Theorie	56
3.2.2	Handlungsempfehlungen basierend auf Forschung zu Respekt	59
3.2.3	Handlungsempfehlungen basierend auf Fairnesstheorien	61
3.2.4	Handlungsempfehlungen basierend auf Forschung zu Ratgeber- und Freundschaftsnetzwerken	62
3.3	Leitlinien für wertschätzende Führung	64
3.3.1	Grundlegende Handlungsempfehlungen für wertschätzendes Führungsverhalten	64
3.3.2	Abwertung vermeiden: Chancen etablierter Führungsansätze nutzen und potenzielle Risiken minimieren	67
3.3.3	Wertschätzendes Führungsverhalten in zwei typischen Führungskontexten: Besprechungen und E-Mail-Kommunikation	72
3.4	Leitlinien für wertschätzende Zusammenarbeit in Teams	74
4	Vorgehen	76
4.1	Darstellung der Interventionsmethoden	76
4.1.1	Wertschätzend Feedback geben	76

4.1.2	Illegitime Aufgaben vermeiden	93
4.1.3	Einen respektvollen Umgang im Team fördern	101
4.1.4	Leistungsbeurteilungen fair gestalten	107
4.1.5	Die Entwicklung von Freundschafts- und Ratgebernetzwerken fördern	111
4.2	Probleme bei der Durchführung	117
5	Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis	122
5.1	Reflexion des Aufgabekuchens von Mitarbeitenden	122
5.2	Mentorenprogramm zur Förderung von Freundschafts- und Ratgebernetzwerken im Außendienst	127
5.3	Peer-Feedback wertschätzend gestalten	130
5.4	Wertschätzungstraining für Arbeitsteams	134
5.5	Blind Date Lunches zur Förderung von Ratgeber- und Freundschaftsnetzwerken	137
5.6	Virtuelle Praktika zur Vermeidung falscher Vorstellungen	142
6	Literaturempfehlungen	146
7	Literatur	147
8	Anhang: Trainerleitfaden „Förderung der Zusammenarbeit im Team“	155
9	Sachregister	159

Karten

- Empfehlungen zur Förderung von Wertschätzung: Vier zentrale Handlungsfelder
- Prozedurale Fairness fördern
- Kritisches Feedback wertschätzend geben
- Der Aufgabekuchen: Ein Instrument zur Analyse von Arbeitsaufgaben unter Wertschätzungsgesichtspunkten

1 Wertschätzung in Organisationen

Abwertende Äußerungen gegenüber Angehörigen von Minderheiten (z.B. Sinti und Roma, Menschen jüdischen Glaubens), Drohungen gegenüber Politikern¹, Asylbewerbern und Polizisten, Beleidigungen in sozialen Medien oder stark abwertende Zuspitzungen in politischen Auseinandersetzungen – es fehlt offensichtlich an vielen Stellen in unserer Gesellschaft an gegenseitigem Respekt. Abwertung hat Hochkonjunktur.

Seit vielen Jahren erleben wir dazu einen gesellschaftlichen Diskurs. So wird beispielsweise mehr (materielle) Anerkennung für bestimmte Berufsgruppen eingefordert (z. B. für Pflegekräfte) und vor Gerichten verhandelt, was in sozialen Netzwerken an Beschimpfungen ausgehalten werden muss und was strafrechtliche Relevanz hat.

Wertschätzung ist jedoch nicht nur in Gesellschaft und Politik ein relevantes Thema, auch in Organisationen leiden Menschen unter abwertenden Erlebnissen, die ihren Selbstwert bedrohen (zur Begriffsbestimmung siehe Abschnitt 1.2). Bedrohungen des Selbstwertes entstehen zum Beispiel durch destruktive Führung (Tepper, 2000, 2007) oder abwertendes Verhalten von Kollegen (Cortina, Kabat-Farr, Magley & Nelson, 2017). Führungskräfte werten Ideen ihrer Mitarbeitenden ab, Kollegen schließen andere aus Gruppen aus, Geschäftsinhaber nehmen menschenunwürdige Arbeitsbedingungen als Teil ihres Geschäftsmodells in Kauf. Erinnerung sei an dieser Stelle beispielsweise an Berichterstattung zu den Arbeitsbedingungen in der fleischverarbeitenden Industrie in Deutschland.

Abwertende Ereignisse in Organisationen sind vielgestaltig. Manche Ereignisse können gravierend und klar als abwertend klassifizierbar sein (z. B. das Anschreien von Mitarbeitenden), während andere Ereignisse eher subtil wahrnehmbar sind (z. B. die fehlende Würdigung einer guten Idee). Erschreckend ist, dass die Mehrheit der Beschäftigten davon betroffen zu sein scheint (Cortina et al., 2017). Vielen Verantwortlichen sind die negativen Effekte von Abwertung für die Betroffenen und auch die gesamte Organisation womöglich gar nicht bewusst. Das Thema erfährt in Organisationen zu wenig Aufmerksamkeit.

Wie kann das Thema Wertschätzung in Organisationen mehr Aufmerksamkeit bekommen? Wie sehen Abwertung und Wertschätzung in der Praxis konkret aus? Was kann gegen Abwertung unternommen werden? Wie kann Wertschätzung in Organisationen gefördert werden? Mit diesen Fragen beschäftigen wir uns in diesem Buch. Wir wollen damit einen Beitrag für mehr Wertschätzung in Organisa-

1 Zugunsten einer besseren Lesbarkeit verwenden wir im Text nicht immer geschlechtsneutrale Formulierungen oder mehrere Geschlechterformen. Deshalb weisen wir ausdrücklich darauf hin, dass stets in gleicher Weise Personen jedweden Geschlechts gemeint sind.

tionen leisten und damit für mehr Mitarbeitergesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistung.

1.1 Einordnung des Gegenstandsbereichs

Beschäftigte können in Organisationen unterschiedliche Ereignisse als Abwertung oder Wertschätzung wahrnehmen. Es geht beispielsweise um einen respektvollen Umgang untereinander, um Fairness bei der Vergütung oder um die Übertragung angemessener Arbeitsaufgaben. Dies sind jedoch nur einige Beispiele aus der großen Vielzahl an Ereignissen und Rahmenbedingungen, die im Arbeitskontext auf-

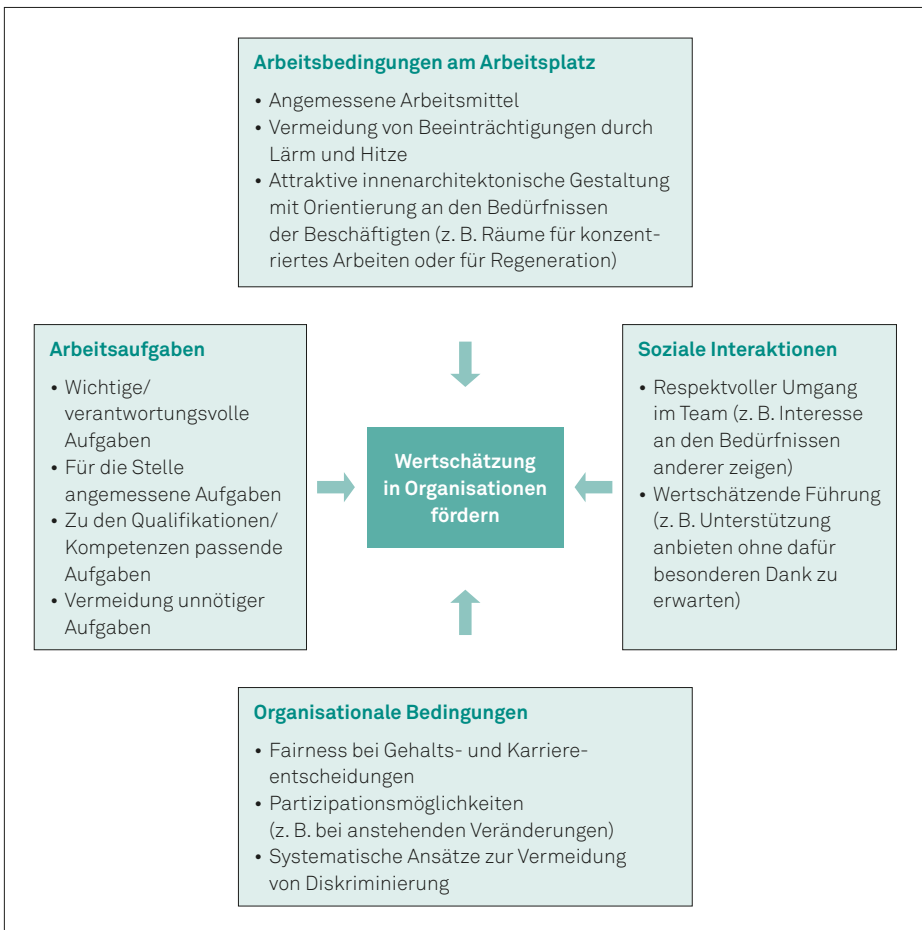


Abbildung 1: Überblick über vier grundlegende Bereiche zur Förderung von Wertschätzung in Organisationen mit Beispielen

treten und in der Regel als wertschätzend wahrgenommen werden (z. B. Brun & Dugas, 2008; Colquitt, Colon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Ng, 2016; Semmer, Tschan, Jacobshagen, Beehr, Elfering, Kälin & Meier, 2019; Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister & Semmer, 2014). Abbildung 1 veranschaulicht vier grundlegende Bereiche und Ansatzpunkte, die für die Förderung von Wertschätzung in Organisationen relevant sind (siehe dazu auch die beiliegende Karte „Empfehlungen zur Förderung von Wertschätzung: Vier zentrale Handlungsfelder“).

Abbildung 1 verdeutlicht zudem, dass das Thema dieses Bandes, *Wertschätzung in Organisationen fördern*, verschiedene Bereiche der Personalpsychologie betrifft. Diese Bezüge zu wichtigen personalpsychologischen Aufgabenbereichen stellen wir in Tabelle 1 her. Die Relevanz von Wertschätzung im jeweiligen personalpsychologischen Forschungsfeld und Anwendungsbereich wird durch Reviews oder Metaanalysen unterstrichen, zu denen in Tabelle 1 entsprechende Quellen angegeben sind. In Abschnitt 1.4 gehen wir auf einige Aspekte aus Tabelle 1 noch näher ein.

Tabelle 1: Die Rolle von Wertschätzung in verschiedenen personalpsychologischen Aufgabenbereichen

Personalpsychologische Aufgabenbereiche	Wertschätzungsbezüge
Betriebliches Gesundheitsmanagement	Abwertung als relevanter Stressor mit negativen Gesundheitsfolgen (Semmer et al., 2019)
Mitarbeiterbindung	Wertschätzung als Einflussfaktor auf die Mitarbeiterfluktuation (Felfe, 2020; Porter, Woo, Allen & Keith, 2019)
Führung	Führungsverhalten (insbesondere abwertendes Verhalten) als Einflussfaktor auf Arbeitszufriedenheit, Stresserleben, negatives Verhalten bei der Arbeit (z. B. unkollegiales Verhalten, Diebstahl), Leistung und auf das Privatleben der Geführten (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2007)
Umgang mit Diversität	Abwertung von Minderheiten als Problem in Organisationen mit negativen Effekten für die Betroffenen selbst, aber auch für andere Mitarbeitende, die abwertendes Verhalten wahrnehmen (Cortina et al., 2017)
Organisationsentwicklung	Grundlegende Organisationsmerkmale haben Wertschätzungsbezüge, z. B. organisationale Fairness (Colquitt et al., 2001). Veränderungen in Organisationen können Abwertungspotenzial aufweisen (z. B. Wegfall von Karrieremöglichkeiten bei Umstrukturierungen, Entwertung bisheriger Aufgaben durch Digitalisierung, fehlende Partizipation bei Veränderungsprozessen).

1.2 Definitionen

In diesem Buch sind die Begriffe Selbstwert, Wertschätzung und Abwertung zentral. Rahmenbedingungen und konkrete Ereignisse bei der Arbeit können von Mitarbeitenden als abwertend, wertschätzend oder als neutral wahrgenommen werden. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter Ereignisse in der Zusammenarbeit mit seiner Führungskraft an einem Arbeitstag als mehr oder weniger wertschätzend, mehr oder weniger abwertend oder als indifferent wahrnehmen. Und je nachdem, wie diese Ereignisse wahrgenommen werden, wird der Selbstwert der Beschäftigten nicht tangiert, gefördert oder bedroht.

Selbstwert. Das Konzept Selbstwert umfasst, wie positiv wir uns selbst sehen (Semmer et al., 2019). Es geht darum, welche positiven Eigenschaften und Erfolge wir uns zuschreiben und wie wir uns von anderen anerkannt fühlen. Der Wunsch nach Schutz und Erhöhung des Selbstwertes ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis. Wertschätzung fördert den Selbstwert, während Abwertung den Selbstwert bedroht.

Wertschätzung. Wir verstehen unter Wertschätzung im Arbeitskontext Ereignisse und Rahmenbedingungen, die geeignet sind, den Selbstwert von Beschäftigten zu fördern. Wertschätzung kann insbesondere in sozialen Interaktionen vermittelt werden, durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, im Kontext der Übertragung von Arbeitsaufgaben oder durch die Gestaltung organisationaler Bedingungen (siehe Abbildung 1 und die beiliegende Karte „Empfehlungen zur Förderung von Wertschätzung: Vier zentrale Handlungsfelder“). Bleiben wertschätzende Ereignisse bei der Arbeit aus (z. B. eine Mitarbeiterin erfährt keine Anerkennung von ihrer Führungskraft), so erleben Beschäftigte dies mit hoher Wahrscheinlichkeit als Selbstwertbedrohung.

Abwertung. Unter Abwertung im Arbeitskontext verstehen wir zum einen das Vorenthalten von Wertschätzung und zum anderen Ereignisse sowie Rahmenbedingungen, die geeignet sind, den Selbstwert von Beschäftigten zu bedrohen. Das bedeutet, das Erleben von Abwertung resultiert nicht nur aus dem Vorenthalten von Wertschätzung, sondern auch aus weiteren, explizit abwertenden Ereignissen und Rahmenbedingungen (Apostel, Syrek & Antoni, 2018; Semmer et al., 2019). Abwertung kann unter anderem in sozialen Interaktionen vermittelt werden (z. B. eine Kundin beleidigt einen Mitarbeiter), durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen (z. B. unzureichende Arbeitsmittel), im Kontext der Übertragung von Arbeitsaufgaben (z. B. eine Mitarbeiterin muss unnötige Aufgaben erledigen) oder durch die Gestaltung organisationaler Bedingungen (z. B. Beförderungen erfolgen nicht anhand relevanter Kriterien, sondern aufgrund von Freundschaftsbeziehungen).

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Nachfolgend gehen wir kurz auf zwei Konzepte ein, die große Ähnlichkeiten und enge Verknüpfungen mit dem Konstrukt Selbstwert aufweisen: Selbstwirksamkeit und Optimismus. Weiterhin gehen wir auf das Konstrukt Mobbing ein, in dem Abwertung eine zentrale Rolle spielt.

Selbstwirksamkeit. Selbstwirksamkeit im Arbeitskontext meint die Selbsteinschätzung eines Mitarbeitenden, eine bestimmte Leistung erbringen zu können (Bandura, 1994): Glaubt eine Mitarbeiterin, über die notwendigen Fähigkeiten zur Erbringung einer bestimmten Leistung zu verfügen? Traut sich ein Mitarbeiter eine Aufgabe zu?

Die Konzepte Selbstwert und Selbstwirksamkeit weisen Überschneidungen auf. Es ist naheliegend, dass abwertende Ereignisse nicht nur den Selbstwert bedrohen, sondern auch die Selbstwirksamkeit negativ beeinflussen und dass umgekehrt Wertschätzung für bestimmte Leistungen die Selbstwirksamkeit fördert (Stocker et al., 2014). So fand Baron (1988) in einer experimentellen Studie negative Effekte von abwertendem Feedback auf die Selbstwirksamkeit bei Studierenden. Und Stocker, Keller, Meier, Elfering, Pfister, Jacobshagen und Semmer (2018) konnten zeigen, dass Wertschätzung durch den Vorgesetzten die negative Wirkung von Arbeitsunterbrechungen auf die Selbstwirksamkeit abfedert.

Optimismus. Optimismus wird als Ressource verstanden, die dadurch gekennzeichnet ist, dass positive Ereignisse internalen sowie stabilen Gründen und negative Ereignisse vorübergehenden, externalen sowie spezifischen Ursachen zugeschrieben werden (Rabenu & Yaniv, 2017). So könnte beispielsweise eine optimistische Mitarbeiterin ein erfolgreiches Kundengespräch auf ihr Verhandlungsgeschick zurückführen (internal und stabil) und einen Misserfolg darauf, dass der Kunde heute ausnahmsweise schlecht gelaunt war, weil er von seiner Führungskraft kritisiert worden ist (vorübergehend, external und spezifisch). Im Fokus steht somit die Frage, wie Beschäftigte Erfolge und Misserfolge interpretieren. Es ist daher naheliegend, dass Optimismus eine wichtige Ressource zur Aufrechterhaltung und Förderung des Selbstwertes ist. Mäkikangas und Kinnunen (2003) finden Belege dafür, dass Optimismus die negative Wirkung von Stressoren auf Stresserleben bei weiblichen Beschäftigten abschwächt.

Mobbing. In der Forschung werden verschiedene Formen von aggressivem Verhalten bei der Arbeit (in der Originalliteratur: workplace aggression) beschrieben. Allgemein geläufig ist der Begriff Mobbing, der ein breites Spektrum aggressiver Verhaltensweisen abdeckt (Schat & Kelloway, 2005). Unter Mobbing fällt unter anderem: „Androhung körperlicher Gewalt“, „den Arbeitskolleginnen und -kollegen wird verboten mit dem Betroffenen zu sprechen“, „man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz“ (Zuschlag, 2001, S. 7). Solche aggressiven Verhaltensweisen werden mit der Intention ausgeführt, einem anderen zu schaden,

wobei dies auch physische Gewalt einschließen kann (z. B. Stoßen und Schlagen). Es geht also um feindseliges Verhalten in extremer Ausprägung, das in der Regel über einen längeren Zeitraum gezeigt wird. Dazu zählt beispielweise auch die gezielte Verbreitung von Gerüchten über eine Person. Täter verfolgen das Ziel, das Ansehen ihres Opfers zu beschädigen, psychosozialen Druck zu erzeugen bis hin zur Vertreibung des Opfers aus seiner Position. Durch solche Verhaltensweisen wird der Selbstwert der Opfer stark bedroht.

Wir gehen auf diese extremen Formen nicht im Speziellen ein. Die abwertenden Verhaltensweisen, die wir in diesem Band aufgreifen, unterscheiden sich in zweierlei Hinsicht von aggressivem Verhalten: Erstens besteht in der Regel keine Absicht, die betroffene Person (gesundheitlich) zu schädigen oder aus ihrer Position zu vertreiben und zweitens ist das Ausmaß an Abwertung geringer, es geht also um mildere Formen von abwertendem Verhalten. Klar ist, dass es Überlappungen mit einem fließenden Übergang gibt. In der Forschung werden auch mildere Formen von Abwertung (z. B. respektloses Verhalten, siehe Abschnitt 2.2) als Vorläufer von aggressivem Verhalten diskutiert (Schat & Kelloway, 2005).

1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

Welche Bedeutung hat die Vermeidung von Abwertung und die Förderung von Wertschätzung für das Personalmanagement? Weshalb sollten sich Personalverantwortliche damit beschäftigen? In Tabelle 1 haben wir bereits einige Arbeitsbereiche des Personalmanagements aufgeführt, in denen die Förderung von Wertschätzung basierend auf metaanalytischen Ergebnissen und Forschungsreviews Relevanz hat. Tabelle 2 nimmt wichtige Ergebnisvariablen des Personalmanagements in den Fokus und stellt auch dazu ausgewählte Forschungsbefunde dar, die die Relevanz des Themas verdeutlichen.

Tabelle 2: Die Relevanz von Wertschätzung für wichtige Ergebnisvariablen

Ergebnisvariablen	Ausgewählte Forschungsbefunde
Leistung	Wikoff, Anderson und Crowell (1983) finden in einer Interventionsstudie mit Beschäftigten in der Produktion positive Effekte von Wertschätzung (Lob durch die Vorgesetzten) auf die Arbeitseffizienz der Beschäftigten.
Arbeitszufriedenheit	In verschiedenen Studien finden sich signifikante Zusammenhänge zwischen Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit (Stocker, Jacobshagen, Semmer & Annen, 2010; van Quaquebeke & Eckloff, 2010; Yukl, Gordon & Taber, 2002). In ihrer Metaanalyse berichten Colquitt et al. (2001) mittlere bis hohe korrelative Zusammenhänge.

Tabelle 2: Fortsetzung

Ergebnisvariablen	Ausgewählte Forschungsbefunde
Fluktuation	Für die Vermeidung von Fluktuation haben Wertschätzungs-komponenten (z. B. organisationale Unterstützung) eine ähnliche Relevanz wie die absolute Höhe der Vergütung oder leistungsbezogene Vergütungskomponenten (Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018), wobei es zur Vermeidung von Fluktuationen eine ganze Reihe weiterer wichtiger Ansatzpunkte gibt (Häfner & Truschel, 2022).
Mitarbeitergesundheit	Es finden sich Effekte von Wertschätzung auf die Schlafqualität (Greenberg, 2006), auf Wohlbefinden, krankheitsbedingte Fehlzeiten (Kuoppala, Lamminpaa, Liira & Vainio, 2008; Prümper & Becker, 2011) und ärztliche Diagnosen (Prümper & Becker, 2011).

Aus den in Tabelle 2 dargestellten Forschungsbefunden lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass positive Effekte von Wertschätzung in Organisationen auf Leistung, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitergesundheit sowie auf die Vermeidung von Fluktuationen wahrscheinlich sind.

1.5 Betrieblicher Nutzen

Nachfolgend gehen wir auf einige Arbeiten ein, die sich mit den finanziellen Auswirkungen von Wertschätzung und Abwertung beschäftigen. Die Arbeiten zeigen, dass Abwertung und Wertschätzung betriebswirtschaftlich relevante Konsequenzen haben.

In seinem Review berichtet Tepper (2007) eine Kostenschätzung von jährlich 23,8 Milliarden Dollar für die Wirtschaft der USA aufgrund von abwertendem Führungsverhalten (z. B. Mitarbeitende anschreien, öffentlich lächerlich machen, als Sündenbock für Fehler nutzen). Die Kosten entstünden aufgrund von Fehltagen, Gesundheitskosten und Produktivitätsverlusten.

Fehltage sind betriebswirtschaftlich aus unterschiedlichen Gründen problematisch:

- Es entstehen unter anderem Kosten aufgrund von Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, die vom Arbeitgeber getragen werden müssen. Zudem sind negative Effekte auf Umsatz und Ertrag zu erwarten. Fehlt beispielsweise eine Mitarbeiterin einer IT-Beratung krankheitsbedingt an 40 Arbeitstagen im Jahr und könnten davon 30 Arbeitstage als Beratungstage an Kunden mit einem Tagessatz von 1.500 Euro verrechnet werden, so beträgt der entgangene Umsatz allein für diese eine Mitarbeiterin 45.000 Euro.

- Muss der Ausfall von anderen Beschäftigten kompensiert werden, so kann dies zu Überstunden führen, die finanziell ausgeglichen werden müssen. Entstehen im gleichen Umfang Überstunden, so kann dies für den Arbeitgeber gewissermaßen doppelte Kosten bedeuten: die Lohnfortzahlung für den fehlenden Mitarbeiter und zusätzlich die Kompensation der fehlenden Stunden durch bezahlte Überstunden von Kolleginnen und Kollegen.
- Können die Ausfälle durch andere Mitarbeitende nur teilweise kompensiert werden, so ist ein Rückgang der Teamleistung wahrscheinlich.
- Müssen Kolleginnen und Kollegen häufig für andere mitarbeiten, so ist wahrscheinlich, dass diese Erhöhung der Arbeitsauslastung zumindest langfristig zu negativen Auswirkungen auf die Gesundheit führt und gegebenenfalls zu noch mehr Fehlzeiten.

Tepper (2007) weist darauf hin, dass darüber hinaus Kosten für *arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen* entstehen können. So strengen möglicherweise Beschäftigte, die sich abwertend behandelt fühlen, eine juristische Auseinandersetzung an (z. B. auf der Basis von Gesetzen, die Diskriminierung verbieten). In Deutschland verbietet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Diskriminierung aus verschiedenen Gründen, unter anderem aufgrund des Geschlechtes oder des Alters. Arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen binden interne Kapazitäten (z. B. bei Führungskräften und in der Personalabteilung), gehen mit Anwalts- und Gerichtskosten einher und können unter Umständen das Arbeitgeberimage beschädigen.

In seinem Review verweist Tepper (2007) zudem auf drei Studien, die Effekte von abwertendem Führungsverhalten auf die *Leistung* von Mitarbeitenden aufzeigen, wobei sich Leistung hier sowohl auf die Kernaufgaben als auch auf ergänzende Leistungsaspekte bezieht (z. B. anderen Hilfe anbieten).

1.6 Weitere Ziele

Einleitend zu Kapitel 1 haben wir beschrieben, dass in der öffentlichen Diskussion immer wieder abwertendes Verhalten beklagt und nach Lösungsansätzen gesucht wird. Auf der großen politischen Bühne sei an den ehemaligen Präsidenten der USA Donald Trump erinnert, der für sein abwertendes Verhalten vielfach kritisiert wurde. Nicht wenige politische Beobachter kamen zu dem Schluss, dass sein abwertendes Verhalten die Demokratie in den USA beschädigt hat und mitverantwortlich war für gewalttätiges Verhalten seiner Anhänger. Auch in Europa und Deutschland ist abwertende Kommunikation in Politik und Gesellschaft zu beobachten.

Auf verschiedenen Ebenen und Wegen wird versucht, Abwertung in unserer Gesellschaft zurückzudrängen und gleichzeitig Wertschätzung zu fördern. Dazu zählen in Deutschland die Würdigung ehrenamtlich engagierter Bürgerinnen und Bür-

ger durch den Bundespräsidenten und die Ministerpräsidenten der Länder oder gesetzliche Vorgaben zur Unterbindung diskriminierender Inhalte in sozialen Netzwerken. So wurde im Juni 2020 im Deutschen Bundestag ein Gesetz zur besseren Bekämpfung von Rechtsextremismus und Hasskriminalität verabschiedet, mit dem explizit das Ziel einer besseren Strafverfolgung von Straftaten im Internet verfolgt wird. Ausdrücklich wird dabei Bezug auf eine Verrohung der Kommunikation in sozialen Medien genommen (Deutscher Bundestag, 2020).

Neben politischen Initiativen ist aus unserer Sicht in gleicher Weise die Frage wichtig, welchen Beitrag Unternehmen für mehr Wertschätzung in unserer Gesellschaft leisten können. Schließlich verbringen viele Menschen einen Großteil ihrer Zeit mit ihrer Arbeit. Welche Umgangsformen erleben Beschäftigte in ihrem Betrieb? Welchen Abwertungserlebnissen sind sie ausgesetzt? Wie gehen sie wiederum mit Lieferanten oder Kunden um? Unter dem Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR) wird unter anderem verstanden, welche Beiträge Organisationen in sozialer Hinsicht für die Gesellschaft leisten (Corsten & Roth, 2012). Die Förderung von Wertschätzung kann ein wichtiger Beitrag im Sinne von CSR sein. Von Wertschätzung geprägte Organisationen sind im besten Fall Modelle, die Impulse für ein wertschätzendes Miteinander in anderen Kontexten geben können (z. B. in sozialen Netzwerken).