

Wertschätzung als Gesundheitsfaktor Was sind Ihnen Ihre KollegInnen wert?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Wertvollste, was ein Unternehmen besitzt. Sich dieser Tatsache bewusst zu sein und dementsprechend zu handeln, ist nicht immer selbstverständlich. Die Mobilität der MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeitskraft lässt oft Entscheidungen zu, die dem nicht immer gerecht werden – und das sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite. Kündigungen einzureichen oder auszustellen ist leichter getan als ein technisches Gerät oder eine Immobilie zu veräußern. Nicht umsonst ist eine „Immobilie“ das Unbewegliche, Feststehende, während MitarbeiterInnen kommen und gehen.



Ungeachtet dessen stellt sich zum einen die Frage nach der Wertschätzung – ich schließe die Anerkennung hier mit ein – von MitarbeiterInnen und zum anderen die Frage, was unter einer Wertschätzung als Gesundheitsfaktor zu verstehen ist und wie er in dieser Eigenschaft für die MitarbeiterInnenführung genutzt werden kann.

Selbstredend macht es Sinn, zwischen Wertschätzung und Anerkennung zu unterscheiden. Die Anerkennung – in Gestalt von Lob und Kritik – findet ihre Anwendung auf erbrachte Leistungen, auf menschliches Verhalten. Eine Wertschätzung – ihr Gegenstück ist die Geringschätzung – bezieht sich auf die Persönlichkeit, auf den ganzen Menschen. Das zu beachten ist in der MitarbeiterInnenführung wichtig, auf deren Begründung nicht weiter eingegangen werden soll, weil ich unterstelle, dass das Wertschätzen und Anerkennen jeweils in ihrer Funktion und Sinngebung bekannt ist.

Worum es hier geht ist, die Wertschätzung als einen wichtigen psychisch-somatischen Faktor der Gesundheitsförderung und -sicherung zu betrachten. Wie kommen hier Wertschätzung und Gesundheit zusammen?

Wir müssen auf der Grundlage der Motivationspsychologie und der Maslov'schen Bedürfnispyra-

mide feststellen, dass Anerkennung und Wertschätzung zu den so genannten Ich-Bedürfnissen zählen. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse beeinflusst das Maß und die Qualität der Motivation und Gesundheit.

Angesichts der gegenwärtigen Bedingungen am Arbeitsplatz, dass zunehmend mehr Arbeit in gleicher Zeit bzw. gleiche Arbeit in weniger Zeit zu leisten ist, nehmen neben anderen Einflussfaktoren die psychischen Belastungen zu. Anmerken möchte ich hier, dass die Belastungspsychologie unter Belastung die Gesamtheit aller Faktoren (Bedingungen) versteht, die auf den Menschen einwirken. Es ist nicht die Belastung das wirkliche Problem, sondern die aus den Belastungsfaktoren und der menschlichen Konstitution ergebenden Beanspruchungen. Das bedeutet, dass ein und dieselben arbeitsbezogenen Belastungsbedingungen unter den Kollegen unterschiedliche Beanspruchungen nach sich ziehen können. Die einen bleiben gesund; die anderen werden krank.

Das soll nicht heißen, dass, die weniger beansprucht sind, weniger oder keine Wertschätzung (Anerkennung) brauchen und die eher mehr oder weniger „Kränklichen“ eine Schippe Wertschätzung erhalten.

Wertschätzung bzw. Anerkennung zu geben und erhalten ist das, was das Mensch-Sein am Arbeitsplatz ausmacht.

Wertschätzung (Anerkennung) als Gesundheitsfaktor heißt, dass durch sie die Gesundheit beeinflusst wird. Das heißt auch, dass sie die Gesundheit weder begründen noch verursachen. Sie ist ein Faktor unter vielen. Sie ist ein so genannter „soft kill“, ein weicher, menschenbezogener Faktor, mit dem wir Gesundheit beeinflussen können.

Sicherlich wird die Einflussnahme von unterschiedlicher Wirkung auf die MitarbeiterInnen sein. Dennoch sollte dieser Gesundheitsfaktor *undifferenziert* für jeden gleich gut und viel ankommen. Denn jeder von ihnen hat es verdient, eine Wertschätzung (Anerkennung) gesagt zu bekommen.

Nun ist zu bedenken, dass Wertschätzung und Anerkennung u. U. als so genannte Hygienefaktoren wirken: Wird nicht gelobt bzw. gewertschätzt, wird das dem/der Vorgesetzten „angekreidet“. Macht er/sie es nicht, wird es ihm/ihr auch

„krumm“ genommen. Erstens denken nur wenige so; und zweitens verschenken Sie sich nichts, wenn Sie es tun. Unter dem Strich: Es ist immer positiv.

Worauf es bei allem ankommt ist, wie bereits angedeutet, Wertschätzung und Anerkennung nur kommunikativ – verbal, paraverbal und nonverbal – zu vermitteln. Entscheidend ist die Kommunikation, ihre gelingende Art und Weise, über sie Wertschätzung und Anerkennung zu vermitteln. Angemerkt sei hier, dass die Qualität der Kommunikation grundsätzlich das zwischenmenschliche und Teamklima beeinflusst. Nicht nur die Wertschätzung schlägt hier als Gesundheitsfaktor zu Buche, sondern die zwischenmenschliche Kommunikation überhaupt. Ihre Qualität entscheidet über das Betriebs- bzw. Teamklima im Allgemeinen und über die Wertschätzung in ihrer kommunikativen Vermittlung im Besonderen.

Wertschätzung als Gesundheitsfaktor heißt:

- über sie die menschliche Seele zu streicheln,
- die psychische Willenskraft und Handlungsmotivation zu stärken,
- die menschliche Psyche präventiv in ihrer Stärke zu sichern,
- über sie auch die körperliche Gesundheit zu befördern,
- die Selbstunterstützung der Eigenmotivation und Eigeninitiative zu gewähren,
- die Selbstreflexion von Wertschätzung durch bewusstes Geben/Erhalten von Wertschätzung gezielt einzusetzen,
- das Vertrauen untereinander zu unterstützen, weil Vertrauen (über Oxytocin) Kommunikation befördert und gelingend gestaltet, was auch bei der Gesundheitsförderung ankommt,
- Glückshormonen (Endorphine) freizusetzen.

Im Wesentlichen trägt es zur Selbstwertbildung bei, das ohnehin bei nicht wenigen MitarbeiterInnen – in den meisten Fällen Frauen und in untergeordneter Stellung (Pflegehilfskräfte, Alltagsbegleiter) – immer wieder gestärkt werden sollte.

Hier kommt die Resilienzstärkung (sh. Newsletter Nr. 3/2013) ins Spiel und es ist dafür Sorge zu tragen, die Vulnerabilität zu mindern (sh. Newsletter Nr. 3/2014).

Was sind die Hemmnisse für Wertschätzung? Aus welchem Grund tun wir uns so schwer, Wertschätzungen auszusprechen?

Es ist nicht einfach, auf diese Fragen eine eindeutige Antwort zu finden. Einerseits sollten gestandene MitarbeiterInnen selbst gelernt haben, sich

zu wertschätzen. Andererseits sind Führungskräfte im Vergeben einer Wertschätzung sehr sparsam. Insofern tun wir gut daran, dem Motto zu folgen: „Lieber einmal mehr als zu wenig.“

Wir haben es aber auch damit zu tun, dass Wertschätzungen im Alltagsgeschäft untergehen bzw. als nicht so wichtig angesehen werden. Vielleicht glauben manche Vorgesetzte, weil sie selbst sich nicht bewusst wertschätzen und loben, dass es den Unterstellten ebenso wenig gebührt.

Was wir brauchen ist eine in der betrieblichen Gesundheitsförderung gezielte Kultur der Wertschätzung und Anerkennung. Es mag schulmeisterlich und abgehoben klingen, weil es ungewohnt ist und außerhalb der Betriebskultur passiert (Ausnahmen sind akzeptiert.), ist es von Vorteil, kleine Maßnahmen zur Kulturentwicklung einzubringen. Dazu würde ich das regelmäßige Feedbacken genauso zählen wie das Verteilen von Smilies. Wie heißt es: Kleine Gesten und kleine Geschenke erhalten nicht nur die Freundschaft, sie befördern sie auch.

Wertschätzung wirkt nach innen auf die Person, die diese erhalten hat. Sie wirkt auch nach außen auf die KollegInnen, auf das Team und schafft ein Klima emotionaler Zufriedenheit.

In allem ist es ein Versuch wert, dem Unzufriedenen die Spitze zu nehmen, Räume für Wertschätzung zu entwickeln, die zur psychischen Gesundheit der MitarbeiterInnen beitragen.

Das Thema Gesundheit ist **im April 2018** auch den **2. Rostocker Philosophischen Tagen** gewidmet. In über 20 Veranstaltungen vom 18. bis 27. April 2018 zieht sich die Gesundheit als menschlicher Wert und Eigenschaft des Lebens hindurch. Vorträge, Workshops, Lesungen, Filme und weitere Formate wenden sich unterschiedlichst diesem Thema zu. Dabei stehen folgende Schwerpunkt im Mittelpunkt:

- Krankheit und Gesundheit
- Arzt und Patient
- Essen und Trinken
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Körperoptimierung
- Gesundheit und Humor
- Stadtgesundheit.

Schauen Sie auf den Veranstaltungskalender, der dem Newsletter beigelegt ist. Das Programmheft ist ab Ende Jan. analog (als Broschüre) wie digital im Internet unter www.gescheit-es.de verfügbar.

Der nächste Newsletter Nr. 2-2018 wird spätestens im März 2018 verschickt