

# Die Belastung wegloben?

Ein Lob von der Chefin,  
eine anerkennende Geste  
des Betriebs - das wirkt wie  
Labsal. Mitarbeitende, die  
Wertschätzung erfahren,  
können besser mit Stress  
umgehen. *Von Susanne Wenger*

**B**etriebliche Gesundheitsförderung gilt als moderne Unternehmensstrategie. Eine ganze Beraterindustrie lebt davon. Doch eigentlich gäbe es eine ziemlich einfache Methode, um Belegschaften fit und produktiv zu halten: Wertschätzung ausdrücken. Dass die Mitarbeitenden das wichtigste Gut seien, schreibe zwar jedes Unternehmen ins Leitbild, sagt Nicola Jacobshagen vom Institut für Psychologie der Universität Bern: «Doch in Wirklichkeit herrscht oft eine «Null-Feedback-Kultur» vor.» Für die Beschäftigten gelte: Solange ich nichts höre, ist alles in Ordnung, erst wenn ich einen Fehler mache, kommt eine Reaktion. Dahinter stecke nicht zwingend eine Haltung, die Mitarbeitende ungenügend würdigt, weiss Jacobshagen: «Vielfach merken die Führungskräfte gar nicht, wie sie wirken.»

Eine verpasste Chance, wie eine neue Studie des Instituts für Psychologie aufzeigt: Gelebte Wertschätzung ist auf lange Sicht ein wichtiger Faktor fürs Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Zwar kennt die Stressforschung bereits Zusammenhänge zwischen mangelnder Wertschätzung und Befinden. Wer sich immer nur verausgabt und dafür kaum Belohnung erhält, wird krank. Doch der bisher wenig untersuchte Umkehrschluss gilt ebenso, wie die Berner Psychologen nun anhand von Untersuchungen in sechs Betrieben aus vier Kantonen belegen: Wertschätzung am Arbeitsplatz mindert das Stresserleben und hilft uns, auf die Dauer mit stressigen Situationen besser umzugehen.

## **Kraftvolle Ressource**

Weil Wertschätzung unser Selbstwertgefühl beflügelt, ist sie laut Jacobshagen «eine kraftvolle Ressource» in der Stressbewältigung, mindestens so wirkungsvoll wie andere Stresspuffer am Arbeitsplatz, zum Beispiel Autonomie bei der Arbeitsgestaltung. An der Berner Studie waren rund 200 Mitarbeitende eines Spitals, eines

Bibliotheksverbands, eines Industrie- und eines Telekommunikationsbetriebs sowie zweier kantonaler Ämter beteiligt. Die Forscher befragten die Beschäftigten während eines halben Jahres dreimal nach Wertschätzungserlebnissen, zudem waren Fragebögen zu Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden auszufüllen. Dabei wurde klar: Es gibt durchaus Ansätze einer Wertschätzungskultur - mit zuverlässiger Wirkung: Motivation, Zufriedenheit und Bindung ans Unternehmen wuchsen, die Leistung verbesserte sich.

Doch Nicola Jacobshagen sieht Optimierungsbedarf. Am meisten Anerkennung erfahre, wer Zusatzleistungen erbringe - eine «gefährliche Spirale», die in konstante Überforderung münden könne, warnt die Forscherin. Auch brauche es nicht immer die grosse Dankesgeste des Unternehmens, wie den Personalausflug oder den saftigen Bonus. Vorgesetzte fänden im Arbeitsalltag genug Gelegenheiten, um Wertschätzung auszudrücken. Die Zeit, die dies koste, sei gut investiert, sagt die Psychologin. Dabei gehe es nicht nur um Lob. Wertschätzung bedeute auch, der Mitarbeiterin eine neue, interessante Aufgabe zu übertragen. Oder das Computerproblem des Mitarbeiters rasch lösen zu helfen.

Wertschätzung durch Arbeitskollegen ist ebenfalls ein Riesenmotivator, ganz zu schweigen vom Lob der Kundschaft, mit der man es zu tun hat. Auch Führungskräfte selber dürsten nach Wertschätzung, erhalten sie aber nur selten. Man könne Mitarbeitende nur ermuntern, auch einmal den Vorgesetzten zu loben, sagt Jacobshagen: «Man erhält dafür einen stressresistenten Chef.»

Susanne Wenger ist freie Wissenschaftsjournalistin.