

# Die vier Dimensionen der Wertschätzung

Wertschätzung hat einen enorm hohen Einfluss auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. Diese Erkenntnis ist wahrlich nicht neu und doch erstaunt es, wie gerade dieser Qualitätsfaktor in der Mitarbeiterführung häufig vernachlässigt wird. Ein Grund dafür liegt wohl darin, dass es unsere knappe Ressource "Zeit" beansprucht – ... was jedoch nur bedingt stimmt.

Wertschätzung lässt sich auf sehr vielfältige Art und Weise vermitteln. Dieser Artikel möchte dazu Anregungen geben und das Bewusstsein für dieses wichtige Thema schärfen. Ausgangsbasis hierfür sind die vier Dimensionen der Wertschätzung.



## ▪ Würdigung & Dank

Diese Dimension fällt einem wohl als erstes ein, wenn es um das Thema Wertschätzung geht. Denn die Anerkennung von Leistung und Engagement zählt zu den zentralen Bedürfnissen des Menschen. Was letztendlich auch dem Like-Hype in den sozialen Netzwerken zu Grunde liegt.

Doch im Alltag unserer Organisationen geht es um mehr als ein oberflächliches Like. Hier ist echte Wertschätzung gefragt. Sei es z. B. durch ein persönliches Lob der Vorgesetzten für außerordentliche Leistungen oder ein kleiner Dank für überdurchschnittliches Engagement und Flexibilität.

Das kostet im Alltag nicht viel mehr als etwas Aufmerksamkeit und ein Bewusstsein dafür, dass nicht alles und jedes im Unternehmen selbstverständlich sein muss.

Die Steigerungsform zum persönlichen Lob ist quasi die "offizielle" Würdigung von Leistungen und Engagement auf internen Web-Plattformen, im Rahmen von Team-, Bereichs- und Projektmeetings oder speziellen Anlässen, wie der Mitarbeiterinformation.

## ▪ Vertrauen

Das aktive Vertrauen in die Mitarbeitenden ist eine weitere, sehr starke Form der Wertschätzung.

Aktiv heißt in diesem Fall nicht nur darüber reden, sondern den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tatsächlich anspruchsvollere Aufgaben, mehr Ergebnisverantwortung sowie erweiterte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen

zu geben und damit mehr Freiräume und Selbstverantwortung.

Vertrauen zeigt sich aber auch in einer offenen bzw. transparenten Kommunikations- und Informationspolitik. Das Zurückhalten von Informationen wird nicht nur als Misstrauen gewertet, sondern auch als eine Art persönlicher Geringschätzung. Dies sollten sich Vorgesetzte auf allen Ebenen bewusst sein.

## ▪ Einbindung

Hier beruht die Wertschätzung im Dialog mit den Mitarbeitenden auf Augenhöhe und der Anerkennung ihrer fachlichen Kompetenzen.

Durch die Einbindung in wichtige operative Entscheidungen oder strategische Entwicklungsprozesse werden Wissen, Erfahrungen und Qualifikation der Mitarbeitenden wertgeschätzt. Dies fördert nicht nur das Selbstwertgefühl sondern auch die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz von Entscheidungen.

Entscheidend ist hier, dass sich die Einbindung nicht auf das obere und mittlere Kader beschränkt. Auch das untere Kader und die Mitarbeitenden sind hier ausdrücklich eingeschlossen.

## ▪ Interesse & Feedback

Zugegeben eine Dimension, die Zeit kostet.

Konkret bedeutet dies, dass Sie sich regelmäßig mit den Leistungen und Ergebnissen sowie mit den Erfolgen und

Misserfolgen Ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen müssen. Nicht nur im Rahmen des Mitarbeitergesprächs!

Dazu gehört immer ein zeitnahes und konstruktives Feedback. Sprich konkret, zielführend und motivierend. So wird positives wie auch kritisches Feedback als Wertschätzung wahrgenommen.

## ▪ Lohn & Boni?

Nun, tiefe bzw. unterdotierte Löhne tragen gemäß Frederick Herzberg vor allem zur Unzufriedenheit der Mitarbeitenden bei (dissatisfiers). Für sie ist es eine Geringschätzung ihrer Arbeit und ihrer Person selbst und führt früher oder später zu einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation.

Hohe bzw. überdurchschnittliche Gehälter wie auch Boni werden hingegen als legitimer Anspruch für besondere Leistungsanforderungen, erschwerte Arbeitsbedingungen oder Risikozulagen angesehen, oder weil man vorgegebene Ziele erreicht bzw. übertroffen hat. Sie sind für diese Personen eine Selbstverständlichkeit und werden kaum als Wertschätzung wahrgenommen.

Ausnahmen in diesem Kontext sind Extraboni oder Geschenke, z. B. als spezieller Dank für persönliches Engagement, Leistungen, Erfolge oder Jubiläen. Diese fallen wieder in die Dimension Würdigung & Dank.

Autor: Martin Mechlinski  
[www.smart-fed.com](http://www.smart-fed.com)

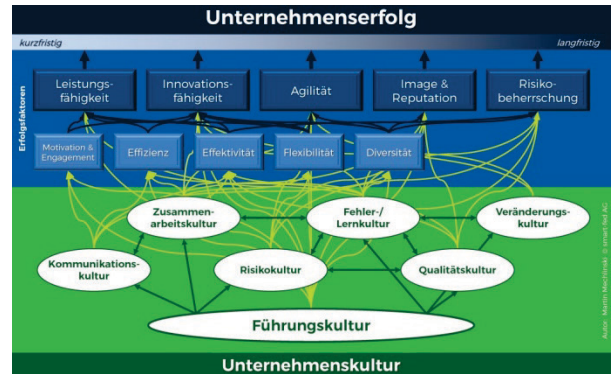
# Publikationen

<https://smart-fed.com/de/medien/>

## Mikrobefragungen vs. Zuhören



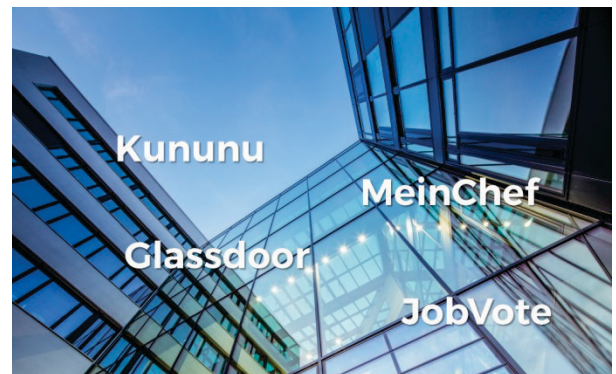
## Unternehmenskultur



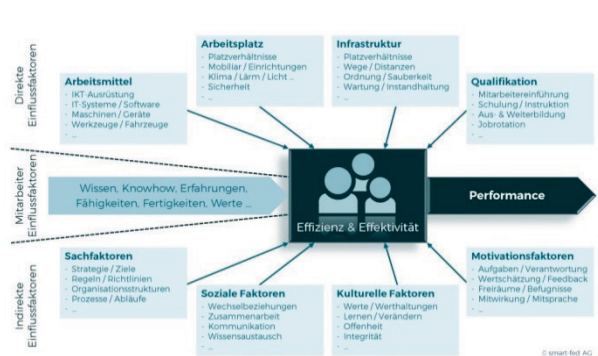
## Feedback ohne Umfragen



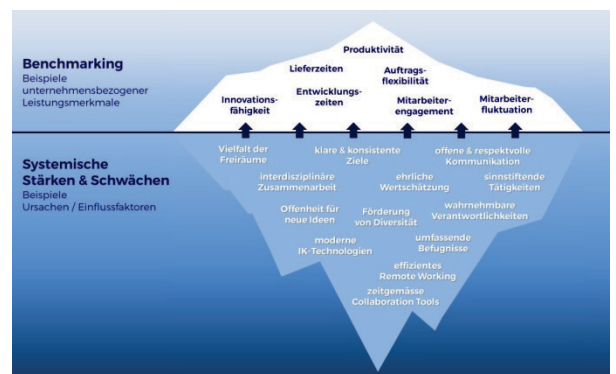
## Kununu & Co - Was läuft hier schief?



## Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



## Blick unter dem Eisberg



## Mitarbeiter-Engagement

Sieben Perspektiven des Mitarbeiter-Engagements		
Unternehmen/Organisation	<b>unternehmerisches Engagement</b> Fokus auf Unternehmenserfolg Ganzheitliches und strategisches Denken sowie Übernahme von Verantwortung prägen das Engagement.	<b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b> umfassende Befugnisse für Mitarbeitende Vertrauen in Mitarbeitende
	<b>kundenorientiertes Engagement</b> Fokus auf Kundenerwartungen & -erfüllung Das Erklären bzw. Übernehmen von Kundenverpflichtungen und Bedürfnissen prägen das Engagement.	<b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b> kundenorientierte Zielvorgaben persönliche Kundenkontakte klar definierte Kunden- und Qualitätsstrategien/Philosophien
	<b>prozessorientiertes Engagement</b> Fokus auf Effizienz & Effektivität Anregungen und Ideen zur Prozessverbesserung und Optimierung prägen das Engagement.	<b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b> Möglichkeiten für offenes und direktes Feedback Offenheit für neue Ideen Kritik- und Konfliktfähigkeit
	<b>produktorientiertes Engagement</b> Fokus auf Innovation & Weiterentwicklung Herausfordernde bestehende Lösungen sowie Erfinden eigener Ideen, Prototypen und Analysen prägen das Engagement.	<b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b> Akzeptanz für unterschiedliche Meinungen Quer- und Mitdenker Freiräume für kreatives Denken agile Teams
Person	<b>teamorientiertes Engagement</b> Fokus auf Teamerfolgsziele & Teamerfolge Verknüpfen Denken und Handelns, Aufbruchstimmung und gegenseitige Unterstützung prägen das Engagement.	<b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b> flache Hierarchien teamorientierte Zielvorgaben positiver Umgang mit Fehlern Teamplayer Honorierung von Teamleistungen
	<b>kariereorientiertes Engagement</b> Fokus auf persönliche Entfaltung Das Übernehmen persönlicher Zielvorgaben und schnelle Erfolge prägen das Engagement.	<b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b> hierarchische Strukturen Einzelkämpfer persönliche Zielvorgaben
	<b>leistungsorientiertes Engagement</b> Fokus auf positiver Leistungsbewertung Das Erklären individueller Zielvorgaben sowie mögliche Vorteile bzw. keine Fehler prägen das Engagement.	<b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b> Null-Fehler-Kultur John- & bonusrelevante Mitarbeiterbeurteilungen Honorierung von Einzelleistungen

## Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

