

Wertschätzung am Arbeitsplatz

Warum Wertschätzung im Unternehmenskontext wichtig ist und welche Rolle die interne Kommunikation dabei spielt

Von Julia Stranzl und Christopher Ruppel

Die Covid-19-Pandemie hat den öffentlichen Diskurs über Wertschätzung von Arbeitskräften stark gefördert. Einerseits wurden systemrelevante Berufsgruppen für ihren Einsatz während der Pandemie medial vor den Vorhang geholt, andererseits wurden Gehaltsdiskussionen einzelner Branchen angekurbelt und über die Anerkennung für anhaltendes Arbeitsengagement unter den erschwerten Bedingungen gesprochen. Die Vermittlung von Wertschätzung im Arbeitskontext ist jedoch ein zeitloses

Thema, welches durch die Covid-19-Pandemie zwar einen besonderen Moment öffentlicher Aufmerksamkeit erhielt, das aber auch in stabilen ökonomischen und sozialen Zeiten stärker diskutiert werden muss. Besonders wenn der Frage nachgegangen wird, wer überhaupt für die Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuständig ist, unterstreichen unsere Untersuchungen, dass neben Führungskräften auch die interne Kommunikation wesentliche Verantwortung in der Wertschätzungsvermittlung

trägt. Aktuelle Befunde aus dem Trendmonitor interne Kommunikation 2022, durchgeführt von der School of Communication and Management (SCM) und von Staffbase, zeigen jedoch, dass nur ein Viertel aller befragten internen Kommunikationsexpertinnen und Kommunikationsexperten (n=284) die Vermittlung von Wertschätzung neben der Informationsvermittlung, dem Wissenstransfer, der Wertevermittlung und der Dialogförderung zu ihren Aufgaben zählt.

Was wir zum Thema Wertschätzung bereits wissen

Aus wissenschaftlicher Perspektive setzen sich Forschende verschiedener Fachdisziplinen schon länger mit dem Thema Wertschätzung im Arbeitskontext auseinander. Aus diesem Grund hat unser Team an der Universität Wien gemeinsam mit der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation beschlossen, alle bisher veröffentlichten wissenschaftlichen Studien zusammenzutragen, um den Forschungsstand dahingehend abzubilden und die Rolle der internen Kommunikation genauer zu definieren. Dafür wurde eine systematische Literaturanalyse auf Basis der Sammlung aller englisch- und deutschsprachigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Wertschätzung am Arbeitsplatz im Zeitraum von 1980 bis 2022 durchgeführt. Aus den gesammelten Veröffentlichungen



wurden gängige Definitionen von Wertschätzung, Anwendungsbeispiele, Effekte und, soweit vorhanden, die Rolle der internen Kommunikation herausgearbeitet.

Definition von Wertschätzung im Arbeitskontext

Im Arbeitskontext steht der Begriff generell für die (notwendige) Beziehungspflege zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen. Er hebt die Verantwortung der Unternehmensseite in der Vermittlung hervor. Aus den gängigen Definitionen von Wertschätzung im Arbeitskontext lassen sich folgende Punkte zusammenfassen: Der Begriff umschließt zum einen die vorbehaltlose Anerkennung einer Person als Individuum und zum anderen die spezifische Anerkennung von Leistung, Verhalten oder persönlichen Qualitäten. Bekannte Formen der Wertschätzung sind finanzielle Zuwendungen wie das Gehalt, Boni oder Urlaubstage. Aber auch mündliches und schriftliches Lob für besondere Arbeitsleistungen, Danksagungen, Feedback, die Möglichkeiten für Aus- und Weiterbildung sowie Veranstaltungen für Teams und Mitarbeitende, die von Seiten des Unternehmens organisiert werden, sind diskutierte Formen der Wertschätzung. Neuere Studien aus dem asiatischen Raum weisen zudem auf die Rolle eines wertschätzenden Arbeitsklimas und externer wertschätzender Unternehmenskommunikation über die Branche an sich und spezifische Tätigkeitsbereiche hin, um das Bild über bestimmte Berufsgruppen in der Gesellschaft generell aufzuwerten und damit auch das Gefühl von Wertschätzung bei den Arbeitskräften zu steigern.

Studienergebnisse verdeutlichen allemal die Vorteile eines wertschätzenden Arbeitsklimas: Empfundene Wertschätzung hat eine positive Wirkung auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und hilft Arbeitskräften, besser in ihrer Arbeitsrolle aufzugehen. Damit trägt das Gefühl auch wesentlich zur Performancesteigerung bei. Wertschätzung am Arbeitsplatz stärkt zudem die emotionale Verbundenheit mit

dem Unternehmen – also den Willen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gerne ein aktives Mitglied im Unternehmen zu sein und sich auch extra zu engagieren. Aus gesundheitlicher Perspektive haben Forschende herausgefunden, dass Wertschätzung das allgemeine Wohlbefinden von Arbeitskräften fördert sowie Stress und Depressionen positiv entgegenwirkt. Daneben verringern sich durch kontinuierlich wahrgenommene Wertschätzung Kündigungsabsichten. Insgesamt verdeutlichen die bisherigen Befunde, dass empfundene Wertschätzung zu einem angenehmen Arbeitsklima beiträgt und ein maßgeblicher Faktor für ein anhaltend positives Arbeitserlebnis ist.

Wertschätzung während der Coronapandemie

Gerade in einer Krisensituation sind Mitarbeitende mit neuen Herausforderungen konfrontiert, müssen unter erschwerten Bedingungen weiterhin ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen und sind wichtige Unterstützer, um die Krise zu überwinden. Aus diesem Grund haben wir ein Jahr nach Beginn der Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2021 eine Interview-Reihe mit 32 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zum Thema Wertschätzung am Arbeitsplatz durchgeführt. Die Teilnehmer an dieser Studie arbeiteten teilweise vor Ort in systemerhaltenden Berufen und teilweise remote. Das übergeordnete Ziel der Studie war es

herauszufinden, welche Formen der Wertschätzung sich Arbeitskräfte während der Covid-19-Pandemie wünschen, welche sie als authentisch empfinden und welche sie erfahren haben. Zudem sollte der Handlungsspielraum der internen Kommunikation durch die Erzählungen genauer definiert werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass es während einer Krisensituation verschiedene Möglichkeiten gibt, um das Gefühl der Wertschätzung am Arbeitsplatz zu stärken. Um Arbeitskräfte als Individuen anzuerkennen und ihre Leistungen, persönliche Qualitäten und ihr Verhalten wertzuschätzen, können Unternehmen auf finanzielle Formen (zum Beispiel Bonus, Gutscheine, Gehaltserhöhung, Zusatzurlaub) zurückzugreifen. Die Ergebnisse der Interviewreihe zeigen jedoch auch, dass dies für ein umfassendes Wertschätzungsgefühl oftmals nicht ausreicht und finanzielle Zuwendungen auch immer kommunikativ begleitet werden müssen, um einen Effekt zu erzielen. Zusätzlich erwarten sich Arbeitskräfte mündliche und schriftliche Bemühungen wie Dankesbotschaften, Lob für spezifische Leistungen und für ihren zusätzlichen Einsatz unter diesen erschwerten Bedingungen sowie das Angebot und die Bereitstellung von Hilfeleistungen (zum Beispiel psychologische Betreuung). Dabei steht alles im Zeichen der Verhältnismäßigkeit und des persönlichen Charakters der Botschaften. Um generelle Anerkennung für die Arbeits-



kraft als Individuum zu fördern, ist ein (auch abseits der Krise) kommunikatives, offenes und respektvolles Unternehmensklima notwendig, damit Arbeitskräfte bedenkenlos über ihre Bedürfnisse sprechen können.

Die Studie hebt zudem hervor, dass Wertschätzung in der Pandemiezeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr unterschiedlich erfahren wurde. Besonders systemrelevante Berufsgruppen haben weniger persönliche Wertschätzung durch ihr Unternehmen erfahren. Das Gefühl konnte durch eine einmalige Bonuszahlung, wie es im österreichischen Handel gehandhabt wurde, nicht erzeugt werden. Formlose Dankeschreiben sowie nicht mit der Arbeitsleistung in Zusammenhang stehendes Lob trägt nicht zum Wertschätzungsempfinden bei. Zusammenfassend sehen wir, dass von Unternehmensseite ein großer Bedarf besteht, geeignete Formen der Wertschätzung zu finden, da uns die Wahrnehmung der Mitarbeitenden gelehrt hat, dass es ein sehr breites Spektrum gibt, wie bestimmte Berufsgruppen Wertschätzung wahrnehmen.

Bisherige Veröffentlichungen, aber auch unsere eigene, in der Pandemie durchgeführte Studie heben einerseits die Möglichkeiten und andererseits die Verantwortung der internen Kommunikation in der Vermittlung von Wertschätzung und der Förderung eines wertschätzenden Arbeitsklimas hervor.

Zum einen kann die interne Kommunikation zu einem wertschätzenden Unternehmensklima beitragen, indem sie das Management, Führungskräfte und auch Mitarbeitende zu den Formen der Wertschätzung und der Wichtigkeit eines wertschätzenden Arbeitsklimas informiert und Erfahrungswerte weitergibt. Hier geht es konkret darum, den individuellen und unternehmensspezifischen Benefit einer wertschätzenden Unternehmenskultur zu vermitteln. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung der internen Kommunikation, konkrete Beispiele zu liefern und Anleitungen zu geben, wie sich andere Kommunikatoren im Unternehmen in stressigen Arbeitssituationen mit diesem Thema auseinan-

dersetzen und Wertschätzung an andere weitergeben können. Gerade im Hinblick auf eine Krisensituation plädieren wir für ein stärkeres Bewusstsein der Rolle, die Beziehungskommunikation für Mitarbeitende hat.

Insgesamt erfährt die interne Kommunikation damit einen strategischen Auftrag in der Entwicklung eines Gesamtkonzepts für ein wertschätzendes Unternehmensklima in stabilen wie auch in unsicheren Zeiten. Um ihrer Rolle als Mitgestalterin der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen gerecht zu werden, wird ein Zusammenspiel zwischen dem Management, den Führungskräften, der internen Kommunikation und auch der Personalabteilung als vorteilhaft angesehen. Diese Akteure sollten gemeinsam über geplante wertschätzende Bemühungen und mögliche Wege zur Umsetzung persönlicher Initiativen sprechen.

Ein Fazit zur Wertschätzung

Wertschätzungskommunikation ist im Unternehmenskontext zentral, um Mitarbeitende für ihr anhaltendes berufliches Engagement und ihre besonderen Leistungen anzuerkennen und damit positive kognitive, emotionale, aber auch gesundheitliche Effekte zu fördern. Ein wertschätzendes Arbeitsklima trägt dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in das Unternehmensgeschehen einbringen, eine Beziehung zu ihren Arbeitgebern aufbauen und dort beschäftigt bleiben möchten. Es ist eine Ressource, die nicht zu vernachlässigen ist, die aber von Seiten der internen Kommunikation Kreativität, Experimentierfreudigkeit und Zeit erfordert. Gerade im Krisenkontext wird sie stärker gebraucht, denn persönliche und berufliche Unsicherheiten destabilisieren im besonderen Maße den Berufsalltag, und oft ist ein erhöhter Einsatz notwendig, um das Tagesgeschäft weiterhin aufrechtzuerhalten.

Besonders zentral erscheint uns der Befund, dass ein wertschätzendes Betriebsklima auch zu einer positiven Außenwahrnehmung einer Berufsgruppe

beiträgt. Viele Berufe haben in der Gesellschaft mit einem schlechten Ruf zu kämpfen, nicht zuletzt wegen prekärer Arbeitsbedingungen, mangelnder innerbetrieblicher Unterstützung, schlechter Bezahlung – um nur einige wenige Faktoren zu nennen. Dies ist ein Ausdruck fehlender Wertschätzung von Arbeitskräften im Speziellen und der Branche im Allgemeinen. Da Mitarbeitende immer auch aktive Kommunikatoren sind, die über ihr Unternehmen und dessen Tätigkeiten online wie auch offline berichten, tragen sie auch wesentlich zur öffentlichen Wahrnehmung eines Unternehmens bei. Unternehmen sollten deshalb ihr Bewusstsein für die Wichtigkeit eines wertschätzenden Betriebsklimas stärken.

Julia Stranzl ist Universitätsassistentin und Doktorandin am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien,

Dr. Christopher Ruppel ist dort Senior Researcher für Public-Relations-Forschung. Beide sind Mitglied der Corporate Communication Research Group sowie der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.

Die Studie zu Wertschätzung am Arbeitsplatz wurde von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (AGUK) gefördert, einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, um die Unternehmenskommunikation durch gemeinsame Studien und Erfahrungsaustausch weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Die ausführlichen Ergebnisse können in den Communication Insights (ab Juli 2023) nachgelesen werden, die dann auf der Webseite der AGUK (bit.ly/ComInsights) zum kostenlosen Download bereitstehen.