

# WERTSCHÄTZUNGSKULTUR

Nicht nur nett für das Betriebsklima, sondern auch ursächlich für den wirtschaftlichen Erfolg

**Eine aktuelle Studie von Rochus Mummert Executive Consultants und dialog.com<sup>1)</sup> hat die Ergebnisse von Befragungen bei 100 Arbeitgebern zur Führungs- und Leistungskultur ausgewertet und den empirischen Beweis erbracht, dass Wertschätzungsqualität und betriebswirtschaftlicher Erfolg in einer gegenseitigen Abhängigkeit stehen.**

1) Arbeit u. Arbeitsrecht 2/2017, 104 ff.

## Ein erstes zentrales Ergebnis der Untersuchung:

Die Wertschätzung stellt mit 80 bis 90 % die zentrale Ursache für eine hohe Arbeitszufriedenheit dar. Interessant ist auch, dass die Arbeitszufriedenheit nur zu 25% durch das Gehalt beeinflusst wird, dagegen aber zu 75% durch Wertschätzung des Chefs und der Kollegen. Dies zur alten Auseinandersetzung über extrinsische und intrinsische Motivatoren!!

## Ein zweites Ergebnis:

Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Grundhaltung des Managements eines Unternehmens und der Wertschätzungskultur. Von der Grundhaltung her gibt es nach der Managementtheorie zwei Gruppen auf der Führungsebene: die mit einer „humanistischen“ Grundhaltung, die Vertrauen in die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter haben und die mit einer „tayloristischen“ Haltung, die weniger an Eigeninitiative glauben, sondern meinen, Mitarbeiter müssten ständig kontrolliert und zur Arbeit angehalten werden. Der Zusammenhang zeigt sich nun dergestalt, dass Unternehmen mit einer hohen Wertschätzungskultur zu 75% eine Führungsriege mit humanistischer Grundhaltung haben, während die mit niedrigerer Wertschätzungskultur deutlich häufiger der anderen Grundhaltung zuneigen.

## In der dritten Ebene der Untersuchung :

Hier wurde schließlich der Zusammenhang zwischen der Höhe der Umsatzrendite von Unternehmen und der Grundhaltung/-einstellung

ihrer Führungskräfte untersucht. Vereinfacht gesagt zeigt es sich, dass die Führungsebene der erfolgreicherer Unternehmen (mit hoher Umsatzrendite) in gut 84% der Fälle mit einer humanistischen Grundhaltung korrespondieren (Harmonie, Ausgleich, Arbeitsmoral, Verantwortung), während bei den weniger erfolgreichen eher Macht-, Einfluss- und Geltungsmotive das Verhalten prägen.

Letztendlich widmete sich die Untersuchung dann der Frage, welche Haltungen, Verhaltensweisen und/oder beeinflussbaren Strukturen vorliegen müssen, um eine positive Beeinflussung der Unternehmenskultur in Richtung auf eine Wertschätzungskultur zu bewirken.

## Das wurde anhand von 10 Handlungsfeldern aufgezeigt:

- Wertschätzende Kommunikation= Dialog-, Kritikfähigkeit, angemessenes Feedback u.a.
- Angstfreiheit= Wir-Gefühl, keine Status- oder Verlustängste, Informiertsein
- Vertrauen= Offenheit, Authentizität, Integrität, Verlässlichkeit
- Individuelle Wachstumschancen= aktive Förderung, Beachtung von Stärken und Schwächen
- Partizipation= Informiertsein, Beteiligung an Problemlösungen, Entscheidungen
- Kongruenz= Übereinstimmung zwischen Anforderungen des Unternehmens und eigenen
- Zielorientierte Führungs- und Leistungskultur= Dialog über Zieldefinition, zeitnahes

Feedback, Fehlertoleranz, Wertschätzung für Leistung

- Erfüllung wichtiger Bedürfnisse in Teams= gegenseitiges Fördern und Fordern, gemeinsame Werte, keine Selbstdarstellung und Machtspiele
- Sicherung einer Lebensbalance= Beachtung individueller Faktoren in der Lebensarbeitszeit, Freiräume, Schutzzräume
- Selbstbestimmung von Arbeitsinhalten= Gestaltungsfreiheit usw.

## Im Kern konzentriert sich die Wertschätzungskultur auf 3 Faktoren:

Wertschätzung in der Kommunikation, Vertrauenskultur und Angstfreiheit.



## Quintessenz der Untersuchung:

eine wertschätzende Grundeinstellung (-Kultur) im Unternehmen fördert die Freude an der Arbeit und an der Zusammenarbeit, bestätigt den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und festigt die eigene Identität. Und durch all dies werden auch Fehler in der Arbeit reduziert. Das bedeutet, dass der Mensch in solch einem Unternehmen tatsächlich im Mittelpunkt steht. Insofern lohnt es sich, sich um die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für eine Wertschätzungskultur zu bemühen.

Hamburger BeraterContor GmbH

Februar 2017

[www.hbcontor.de](http://www.hbcontor.de)

