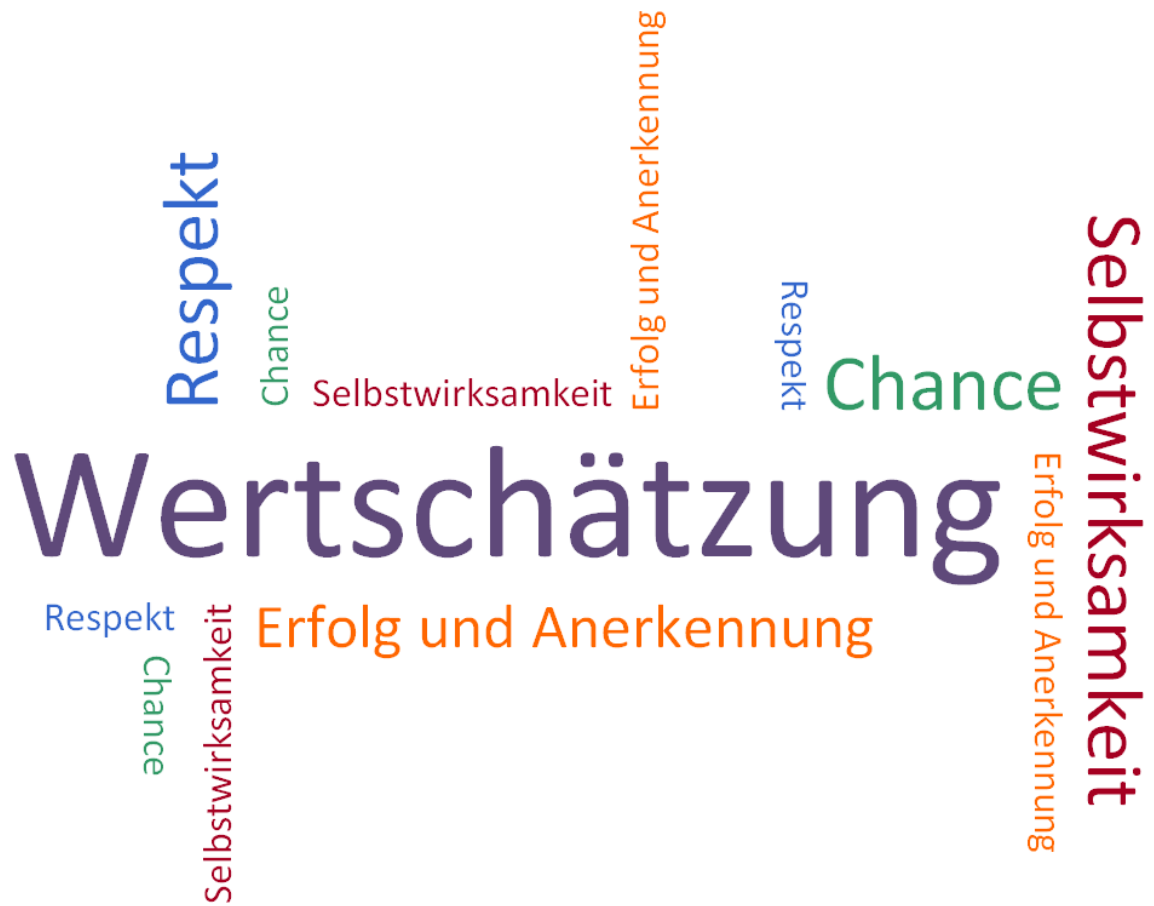


WIE SEHR FÜHLEN SICH DEUTSCHE MITARBEITER IN
IHRER ARBEITS-WIRKLICHKEIT WERTGESCHÄTZT?

Wertschätzungs-Index Deutschland



Autoren:



**Dipl. Soz.
Uwe Döring-Katerkamp**



**Prof. Dr.
Dieter Rohrmeier**

Seit 2003 leitet Herr Döring-Katerkamp das Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln). Sein Arbeitsschwerpunkt ist die Suche nach zukunftsfähigen Formen der Führung und der Arbeitsorganisation, die die Anforderungen von Unternehmen bestmöglich mit den Erwartungen der Mitarbeiter in einer konkurrenz- und erfolgsorientierten Arbeits-Wirklichkeit verbinden.

Seit 2005 arbeitet Herr Dr. Dieter Rohrmeier an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe als Professor für Management, Personal und Organisation.

Forschungsschwerpunkte sind die Themen *Lebenswelt 2020, wie werden sich die Kunden in der Zukunft verhalten und welche Bedeutung hat die für die Sparkassen?*, sowie Fragestellungen der Managemententwicklung und Führung, wie zum Beispiel der Wertschätzungsindex Deutschland und Führungstheorien.

Herr Dr. Rohrmeier hat die Leitung des MBA Studienganges „Management of Financial Institutions“.

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	i
Zusammenfassung	1
Einleitung	3
Konzeptioneller Hintergrund	5
Die vier Handlungsfelder der Wertschätzung	6
Respekt	7
Chance	7
Selbstwirksamkeit	8
Erfolg und Anerkennung	8
Die vier Handlungsebenen	9
Strukturelle Maßnahmen	9
Führungskräfteentwicklung	9
Veränderung der Arbeits-Wirklichkeit	10
Selbstwertschätzung	11
Die Studie	13
Formales	13
Soziodemografische Daten	14
Einzelauswertungen	15
Item 8: Meine direkte Führungskraft respektiert mich als kompetenten Gesprächspartner in meinem Verantwortungsbereich.	15
Item 9: Die Angelegenheiten und Entscheidungen, die mich betreffen, erfahre ich rechtzeitig.	15
Item 10: Meine Kollegen und Vorgesetzten kennen meine Arbeitssituation, d.h. die Herausforderungen und Probleme, die damit verbunden sind.	16

Item 11: Ich kann meine eigenen Ideen und Meinungen in mein Arbeitsumfeld einbringen.	16
Item 12: Meine Führungskraft traut mir zu, dass ich selbständig die notwendigen Entscheidungen für meine Arbeit treffen kann.	17
Item 13: Ich erhalte den Freiraum, um eigene Vorstellungen umsetzen zu können, wenn diese letztendlich auch dem Unternehmen nützen.	18
Item 14: Ich kann mich in meinem Unternehmen fachlich und persönlich weiterentwickeln.	18
Item 15: Ich kann meine Fähigkeiten in meiner Arbeit bestens zur Geltung bringen.	19
Item 16: Ich habe das Gefühl, einen guten und befriedigenden Job zu machen.	19
Item 17: Mein Unternehmen erkennt meine Fähigkeiten und Leistungen an.	20
Item 18: Ich erfahre in meinem Unternehmen die Anerkennung, die ich mir für mein Engagement und meine Leistung erwarte.	20
Item 19: Alles in allem erhalte ich die Wertschätzung, die ich mir als Mensch in meiner Arbeit erwarte.	21
Item 20: Meiner Meinung nach ist die Wertschätzung, die ich im Unternehmen erfahre, in den letzten zwei Jahren spürbar gestiegen.	21
Item 21: Mitarbeiter erfahren in unserem Unternehmen auf vielfältige Weise Wertschätzung und ich sehe hier keinerlei Handlungsbedarf mehr.	22
Auswertungen der Fragencluster	23
Respekt	23
Chance	24
Selbstwirksamkeit	26
Erfolg und Anerkennung	26

Wertschätzung als Ganzes	27
Fazit	29
Als Arbeitskraft geschätzt, als Mensch nur bedingt wertgeschätzt	29
Gut gestartet und auf dem Boden der Tatsachen gelandet.	30
Ein erfolgversprechender Einstieg zu mehr erfahrbarer Wertschätzung	31
Kommentare der Teilnehmer	33
Respekt	34
Chance	46
Selbstwirksamkeit	51
Erfolg und Anerkennung	53
Allgemeine Kommentare	58
Kontakt	64

ZUSAMMENFASSUNG

Seit Monaten ist das Thema Wertschätzung in den Medien und in der Fachpresse für Manager. Dabei bleiben die Apelle immer im Unverbindlichen oder enden als allgemeiner ethischer Anspruch an die Geschäftsleitungen und Top Führungskräfte, die Mitarbeiter doch wertschätzender zu behandeln. Wertschätzung ist gut für die Unternehmen und für die Mitarbeiter, so auch der Grundtenor aus den Medien. Wir als Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe und iaw-Köln wollten es genau wissen. Unsere praktischen Erfahrungen sowie zahlreiche Gespräche mit Mitarbeitern unterschiedlichster Unternehmen und Branchen ergaben einerseits viel erkennbaren Handlungsbedarf, andererseits aber auch klare Ansatzpunkte.

Wertschätzung in der Praxis der Unternehmensrealität ist nicht nur ein ominöses Gefühl, sondern ist das Ergebnis der Art und Weise, wie Mitarbeiter im Arbeitsalltag behandelt werden. Welchen Respekt bringt man den Mitarbeitern für ihre Fragen, Ansichten, Ideen und Gefühle entgegen? Welche Chancen räumt man ihnen zur Mitgestaltung ein? In welcher Weise können sie sich als fähige Menschen erleben? Welche Anerkennung erhalten sie für ihre Tätigkeit?

Untersuchungsgegenstand war neben einer genauen Klärung der Begrifflichkeiten also folgende zentrale Frage, die wir den Arbeitnehmern stellten:

Wie sieht es in der Breite mit der erlebten Wertschätzung aus?

Das Ergebnis ist eindeutig. Unabhängig von Branche, Unternehmensgröße, Geschlecht oder Bildung wird unisono mehr Wertschätzung gefordert. Der Wertschätzungsindex Deutschland unterteilt Wertschätzung in die vier Handlungsfelder Respekt, Chance, Selbstwirksamkeit und Anerkennung. Die niedrigen Werte in den unterschiedlichen Handlungsfeldern zeigen das Bild

einer Realität, in der diese Dinge kaum gelebt werden. Noch schlechter steht es um den Gesamtwert der Wertschätzung.

Diese Forderung nimmt mit dem Alter noch weiter zu. Während Kompetenzen, Ideen und der Wunsch sich einzubringen zunehmen, werden die Grenzen des Möglichen im Unternehmen immer spürbarer und der Frust steigt. Als ausführende Arbeitskraft gerne gesehen, aber als Mensch mit umfassenderen Bedürfnissen nicht wertgeschätzt.

Die Studie zeigt die Defizite im Einzelnen klar auf. Darüber hinaus werden Lösungswege diskutiert, die eine effiziente und schnelle Verbesserung in den Unternehmen erwirken können. Damit kann den Arbeitnehmern der Zukunft - Stichwort Generation Y und Generation Z - genauso entgegengekommen werden, wie sich auch die Effizienz in den Betrieben verbessert.



EINLEITUNG

***„Zufrieden jauchzet groß und klein,
hier bin ich Mensch, hier darf ich's
sein!“***

Diesen Satz lässt Goethe seinen Faust über die Menschen sagen, als diese in glückseliger Zufriedenheit den ersten warmen Frühlingstag unbeschwert miteinander erleben.

Fragt man Menschen auf der Straße, was für sie die wichtigsten Dinge im Leben sind, so erhält man fast durchgängig die selben Antworten: Gute Beziehungen in der Familie, zu Freunden und zu den anderen Personen im Umfeld, sprich, ein menschliches, warmherziges, zweckfreies Miteinander. Man wünscht sich einen Umgang, bei dem jeder den jeweils Anderen als Menschen mit seinen Gefühlen, Gedanken, Wünschen und Ideen betrachtet, ihn so akzeptiert und behandelt. Im Umkehrschluss möchte man selbstverständlich ebenso gesehen, akzeptiert und behandelt werden. In diesen Punkten stimmen die Menschen auf der Straße mit den zentralen Aussagen aller großen Religionen sowie vieler Philosophen und Denker überein, die den Menschen als Teil einer Gemeinschaft verstehen und sein Glück in der gelungenen Beziehung des Einzelnen mit selbiger sehen.

In der oben beschriebenen Form eines menschlichen Miteinanders spielt auch die gegenseitige Wertschätzung eine zentrale Rolle und bringt damit einen elementaren Wunsch vieler Menschen zum Ausdruck.

Nun beziehen sich diese Aussagen zunächst auf eine private Umgebung, doch verbringen Menschen heute sehr viel Zeit in einem Arbeitsumfeld, in dem ganz eigene Bedingungen herrschen. Der markanteste Unterschied besteht wohl darin, dass es sich in Unternehmen um ein zielorientiertes Umfeld handelt, in dem es letztendlich immer um Leistungen und Erfolge geht, sowie

um die Anforderungen und Erwartungen, die sich daraus für den Einzelnen ergeben. So stellt sich die Frage, welche Rolle Wertschätzung in einem solchen Umfeld spielt.

Wertschätzung ist in jedem Falle ein Stichwort, das auch in Unternehmen als Handlungsfeld zum Gegenstand geworden ist. Nicht in erster Linie, weil man es als grundlegenden menschlichen Wert anerkennt und fördert, sondern eher, weil man handfeste Erwartungen damit verbindet. Von Mitarbeitern, die sich wertgeschätzt fühlen, erhofft man sich beispielsweise mehr Engagement, weniger Fehlzeiten und eine höhere Bindung an das Unternehmen. Kurz gesagt, man verspricht sich mehr Effizienz, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dies sind Erwartungen, die durchaus legitim sind. Insofern können sich mit mehr Wertschätzung für Mitarbeiter durchaus zwei Ziele simultan erreichen lassen:

1. eine Steigerung der Zufriedenheit der Menschen im Unternehmen und
2. bessere Ergebnisse für das Unternehmen.

Aus diesem Sachverhalt leiten sich allerdings einige wichtige Fragen ab: Was genau empfinden Menschen im Unternehmen als Wertschätzung ihrer Person? Was können Unternehmen realistisch und pragmatisch tun, damit Menschen sich wertgeschätzt fühlen und sich dies tatsächlich positiv auf die Unternehmensziele auswirkt? Wie sieht die aktuelle Situation in den Unternehmen tatsächlich aus?

Auf diese Fragen gibt es nun Antworten.



KONZEPTIONELLER HINTERGRUND

Wir wollen zunächst die erste Frage näher betrachten: Was empfinden Mitarbeiter als Wertschätzung? Interessanterweise wird das Thema Wertschätzung im Allgemeinen aus der Perspektive desjenigen betrachtet und behandelt, der sich wertschätzend gegenüber anderen verhalten soll. Welche Einstellung soll er mitbringen, welches Verhalten gegenüber einem anderen Menschen an den Tag legen?

In Wikipedia kann man sinngemäß etwa Folgendes lesen:

Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen. Sie gründet auf einer inneren allgemeinen Haltung Anderen gegenüber. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen.

Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung und drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit.

Wir möchten an dieser Stelle einen Perspektivenwechsel vornehmen und fragen, was sich ein Mensch wünscht, um Wertschätzung zu spüren. Oder noch spezifischer, mit Blick auf die Realitäten in Unternehmen, was ein Mitarbeiter in seiner täglichen Arbeit erwartet, um sich wertgeschätzt zu fühlen. Das heißt, welche sind die Themenfelder, über die man mit einem Mitarbeiter reden muss und die es im Sinne von Wertschätzung zu klären gilt? Um hier zu Antworten zu kommen, die in letzter Konsequenz in Strukturen, Maßnahmen oder Führungsverhalten umgewandelt werden können, braucht es eine pragmatische Systematik. Nur wenn klare Handlungsfelder sichtbar werden, können im Arbeitsalltag in Unternehmen auch pragmatische Maßnahmen abgeleitet werden.



DIE VIER HANDLUNGSFELDER DER WERTSCHÄTZUNG

Während unserer langjährigen Arbeit in vielen Projekten haben sich aus dem Themengebiet Wertschätzung vier pragmatische Handlungsfelder herauskristallisiert: Respekt, Chance, Selbstwirksamkeit, sowie Erfolg und Anerkennung. Und noch etwas hat sich gezeigt, nämlich, dass Wertschätzung eine sehr persönliche und subjektive Empfindung ist. Letztendlich muss man mit den Mitarbeitern in ihren spezifischen Situationen klären, was sie als wertschätzend empfinden - und zwar anhand dieser Handlungsfelder.



ABBILDUNG 1 DIE VIER HANDLUNGSFELDER ZUR WERTSCHÄTZUNG

Zu jedem Handlungsfeld ist der Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen. Wie ist es und wie soll es hier für Dich sein? Wofür stehen diese Handlungsfelder?

Im Folgenden sollen die Handlungsfelder erklärt werden.



Respekt

Respekt

Ernst genommen werden, eigene Sichtweisen, Fragen und Themen einbringen können

Wertschätzung beginnt mit Respekt. Mitarbeiter haben umfassende Vorstellungen, Emotionen, Erwartungen etc., wie sie als Mensch und nicht nur als Kompetenzträger oder Aufgabenadressat arbeiten und behandelt werden wollen. Auch wie sie Erfolg erzielen möchten wollen die Mitarbeiter selbst gestalten. Respekt bedeutet, den Mitarbeiter in dieser umfassenden Rolle zu sehen, zu akzeptieren und als Grundlage für die (Mit-)Gestaltung seiner Arbeits-Wirklichkeit zuzulassen.

Chance

Chance

Gestaltungs-Chancen – auch für eigene Themen erhalten

Das Handlungsfeld Chance soll Spielräume aufzeigen und zulassen, in denen die eigenen Vorstellungen der Mitarbeiter Platz erhalten.

Insbesondere mit Blick auf die eigene, unmittelbare Arbeits-Wirklichkeit finden Mitarbeiter nahezu immer Themen, die Ihrer Meinung nach angepackt werden sollten und zu denen sie Vorstellungen haben, wie diese besser

gestaltet werden können. Dabei geht es nicht nur um umfassende Verbesserungsvorschläge. Häufig handelt es sich hier um überschaubare und leicht durchführbare Maßnahmen im direkten Umfeld, so zum Beispiel der Wunsch nach einem moderierten Gespräch mit einer Nachbarabteilung, um störende Angelegenheiten zu klären. In dieser unmittelbaren Arbeits-Wirklichkeit ergeben sich viele Möglichkeiten, den Mitarbeitern Chancen einzuräumen, ihre Vorstellungen – auch zum Wohle des Unternehmens – umzusetzen. So werden aus Ideen der Mitarbeiter realisierbare Veränderungen. Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und erfahren, dass man ihnen in ihrem Bereich mehr zutraut, als nur Aufgabenempfänger zu sein.

Selbstwirksamkeit

Selbst- Wirksamkeit

Sich kompetent im
(eigen-initiierten)
Handeln erfahren

Selbstwirksamkeit als Handlungsfeld beutet für den Mitarbeiter, sich im eigen-initiierten Handeln zu erfahren.

Selbstwirksamkeit umfasst, dass ein Mitarbeiter in seinem Handeln erfahren kann, dass er Fähigkeiten besitzt, er sich also selbst als kompetenten Akteur erlebt. Dies geschieht insbesondere dann, wenn er eigene

Vorstellungen Realität werden lässt. Stimmt im Unternehmen die Unterstützung, sodass weder Unter- noch Überforderung entsteht, können Ziele besser erreicht werden.

Selbstwirksamkeit ist eine persönliche Erfahrung, die ein Mitarbeiter durch sein Handeln erleben kann.

Erfolg und Anerkennung

Erfolg und Anerkennung

Erfolg und
Bestätigung des
eigenen Tuns
erleben

Menschen wollen erfolgreich sein. Ein Ziel, insbesondere ein selbstgestecktes, zu erreichen ist an sich schon für jeden Menschen ein befriedigendes Gefühl. Anerkennung von Dritten zu erfahren ist der krönende Abschluss eines Prozesses, der im Idealfall mit eigenen Vorstellungen beginnt und selbst gestaltet zu Verbesserungen führt.

Es sind die Signale des Umfeldes, die einem Mitarbeiter zeigen, dass das Ergebnis seiner Anstrengungen gesehen und anerkannt wird. Vom freundlichen Dankeschön im Alltag über öffentliche Anerkennung, bis zur monetären Belohnung bei außergewöhnlichen Leistungen. Die Bandbreite möglicher Anerkennung ist groß. Eine Belohnung sollte ehrlich sein, authentisch und angemessen.

DIE VIER HANDLUNGSEBENEN

Werden die vier Handlungsfelder systematisch angesprochen und geklärt, stellt sich unserer Erfahrung nach bei den Mitarbeitern das Gefühl der Wertschätzung ein.

Konzeptionell bieten sich nun vier Handlungsebenen an, auf denen die Handlungsfelder bearbeitet werden können:

- Strukturelle Maßnahmen
- Führungskräfteentwicklung
- Veränderung der Arbeits-Wirklichkeit
- Veränderung der Selbstwertschätzung

STRUKTURELLE MAßNAHMEN

Unter strukturellen Maßnahmen werden Maßnahmen verstanden, die sich pauschal auf alle Mitarbeiter auswirken. Hierzu zählen beispielsweise Formen der gerechten Entlohnung, Mitspracherechte, Maßnahmen für ein gesundes Arbeitsumfeld oder Gender- und Diversity-Themen. Solche Maßnahmen stellen keine individuelle Klärung mit einem einzelnen Mitarbeiter dar, sondern werden zentral organisiert und basieren auf grundsätzlichen Vorstellungen davon, was Mitarbeiter (vermutlich) als wertschätzend betrachten.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Eine weitere Ebene stellt die Ausbildung von Führungskräften dar. Gerade die vielen Team- oder Gruppenleiter bilden die unmittelbare Schnittstelle zu den Mitarbeitern und zu deren Arbeits-Wirklichkeit. Besonders an der Schnittstelle zwischen Führungskräften und Mitarbeitern müssen gute Vorsätze durch die jeweilige Führungskraft auch gelebt werden.



Dabei stellen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter genaugenommen ein System dar, bei dem sich alle auf eine neue Situation einstellen sollen. Das bedeutet, nicht nur Führungskräfte sollten - unabhängig von ihren Mitarbeitern - vorbereitet werden, sondern parallel sollten auch die Mitarbeiter mit diesem Wissen und Verständnis zum wertschätzenden Umgang im Unternehmen vertraut gemacht werden. Die daraus folgenden Konsequenzen für den Alltag aller Beteiligten sollten bewusst gemacht und eingeübt werden.

VERÄNDERUNG DER ARBEITS-WIRKLICHKEIT

Die Angelegenheiten ihres täglichen, unmittelbaren Umfeldes sind den meisten Mitarbeitern wichtiger, als die große Unternehmensstrategie.

Wertschätzung bedeutet insbesondere, Menschen die Chance zu geben, sich mit ihren konkreten Gedanken, Gefühlen und Vorstellungen ins Spiel zu bringen. Die Arbeits-Wirklichkeit ist der Ort, an dem dies täglich am spürbarsten stattfinden kann.

Hierzu ist es unerlässlich, mit den Mitarbeitern direkt ins Gespräch zu gehen und über die Dinge zu reden, die ihnen in ihrer täglichen Arbeit wichtig sind. Neben den großen Themen, die die Mitarbeiter bewegen, über die sie im Allgemeinen aber nicht jeden Tag reden, finden sich sehr konkrete Themen in deren täglichem Umfeld. Dieser unmittelbare Bereich mit all dem, was aus Sicht und Empfinden eines Menschen dazugehört, wird hier als „Arbeits-Wirklichkeit“ bezeichnet. Arbeits-Wirklichkeit meint also das direkte Umfeld eines Mitarbeiters; „seinen“ Bereich, in dem er Vorstellungen, Ideen, Bedenken hat, in dem er kompetent (noch mehr) gestalten kann und will. In dieser Arbeits-Wirklichkeit sollten auch seine persönlichen Themen Platz haben. Der Bereich, der für den Mitarbeiter emotional hoch besetzt ist, in dem er sich über Dinge freut oder (vielleicht noch öfter) ärgert prägt diese Arbeits-Wirklichkeit. Es geht hier um die Themen, die tagtäglich relevant für den Mitarbeiter sind, denen er als

arbeitender „Mensch“ gegenüber steht und die sein Empfinden prägen. Es sind seine Aufgaben, Kontakte, Kollegen, Arbeitsbedingungen, Verantwortlichkeiten usw. In dieser „persönlichen“ Arbeits-Wirklichkeit gilt es, den Mitarbeiter als ganzen Menschen ernst zu nehmen. Dort ist auch der wirksamste Hebel, mit Maßnahmen anzusetzen, die auf diese Individualität der Menschen in ihren konkreten Situationen eingehen.

Die so verstandene Arbeits-Wirklichkeit ist der Bereich, in dem sich täglich entscheidet, wie engagiert und erfolgreich ein Mitarbeiter ist.

SELBSTWERTSCHÄTZUNG

Wertschätzung erfährt ein Individuum nicht nur von anderen. Letztlich beginnt sie bei der eigenen Person. Achtet ein Mensch sich selbst, ist ihm klar, was für ihn wichtig ist? Tut er dann die richtigen Dinge?

Ein gutes Selbstwertgefühl stellt die Basis für ein zufriedenes Leben dar, das sich letztendlich auch positiv auf die Arbeit auswirkt.

Von den vier genannten Handlungsebenen bildet die Arbeits-Wirklichkeit den zentralen Ansatzpunkt, zum einen für das tägliche Empfinden des Mitarbeiters, zum anderen ist dies ein aktives Gestaltungsfeld für das Unternehmen. Ist diese Arbeits-Wirklichkeit in den genannten vier Handlungsfeldern (Respekt – Chance – Selbstwirksamkeit – Erfolg und Anerkennung) so gestaltet, dass sie den Erwartungen eines Mitarbeiters entspricht, stellt dies eine solide Grundlage für eine empfundene Wertschätzung dar.

Es geht also bei der hier verwendeten Definition von Wertschätzung um wesentlich mehr, als nur ein wenig Lob und Anerkennung vom Chef anzunehmen. Es geht um die Beschaffenheit und Ausgestaltung des Arbeitsalltags eines Menschen, und zwar im Hinblick auf die Faktoren, die aus seiner

Sicht Wertschätzung hervorrufen, insbesondere in seiner direkten Arbeits-Wirklichkeit.

Um hier ein deutlicheres Bild zu erhalten, haben wir den Wertschätzungs-Index Deutschland erhoben, der sich genau auf diesen Bereich konzentriert und ein Stimmungsbild aufzeigen möchte.



DIE STUDIE

FORMALES

Um ein besseres Verständnis der Auswertung unseres Fragebogens zu ermöglichen, möchten wir im Folgenden dessen Formalitäten erläutern.

Zunächst wurden soziodemografische Daten der Stichprobe abgefragt. Dazu gehörten Branche, Unternehmensgröße, Managementverantwortung, Geschlecht und das Alter. Anschließend präsentierten wir den Teilnehmern 14 Aussagen, die sich auf die vier Handlungsdimensionen sowie auf Wertschätzung allgemein bezogen. Es wurde mit jeder Frage eine Aussage zu entweder Respekt, Chance, Selbstwirksamkeit, Erfolg und Anerkennung oder zur Wertschätzung insgesamt erhoben. Die Items, die das identische Konstrukt erfassen, wurden daher für die Auswertung zusätzlich zu Clustern zusammengefasst. Die Cluster wurden mittels Reliabilitätsanalysen auf interne Konsistenz überprüft und erzielten dabei akzeptable bis gute Werte. Zum Ende der Umfrage bekamen die Teilnehmer die Möglichkeit, Anmerkungen oder Kommentare zu hinterlassen.

Zu jeder gegebenen Aussage sollten die Teilnehmer den Grad ihrer Zustimmung auf der folgenden fünfstufigen Skala kenntlich machen:

- Trifft gar nicht zu
- Trifft nicht zu
- Weder noch
- Trifft zu
- Trifft völlig zu

Den Optionen wurden Werte von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu) zugewiesen. Da wir davon ausgehen, dass die Ziffern vier und fünf bedeuten, dass die Befragten tatsächlich mit ihrer aktuellen Arbeitssituation zufrieden sind, interpretieren wir die

Option „weder noch“ als eine negative Aussage.

Dementsprechend bedeuten Antwortwerte von drei oder weniger, dass z.B. innerhalb einer Handlungsdimension ein deutlicher Verbesserungsbedarf herrscht.

Im Folgenden werden soziodemografische Daten zusammengefasst, gefolgt von den Ergebnissen der einzelnen Aussagen und anschließend der Auswertung der Fragencluster.

SOZIODEMOGRAFISCHE DATEN

Insgesamt nahmen 1511 Personen an der Studie teil. Davon arbeiteten 660 bei Banken oder Versicherungen und 140 im öffentlichen Sektor. Auf die anderen Branchen verteilten sich die übrigen Teilnehmer recht gleichmäßig. Auch verschiedene Unternehmensgrößen waren repräsentativ vertreten, genau wie die beiden Geschlechter (49% weiblich, 51% männlich). Der Großteil der Befragten hatte keine oder nur wenig Managementverantwortung. Nur acht Prozent gaben an, sie hätten die Verantwortung für mehr als 10 Mitarbeiter. Dies entspricht in etwa der realen Verteilung in der Arbeitswelt. Fast 80% der Personen waren zwischen 26 und 55 Jahre alt und fast 50% konnten ein abgeschlossenes Studium als höchsten Abschluss vorweisen. 15% hatten die Realschule abgeschlossen und 27% das Abitur.

Allgemein lässt sich über die Stichprobe sagen, dass ein recht hohes Bildungsniveau herrscht. Abgesehen davon verteilen sich die Versuchspersonen sehr gleichmäßig auf die verschiedenen erfragten Merkmale, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Ergebnisse der Studie allgemein gültig sind.

EINZELAUSWERTUNGEN

Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen dargestellt¹.

Meine direkte Führungskraft respektiert mich als kompetenten Gesprächspartner in meinem Verantwortungsbereich.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	5%
Trifft nicht zu	13%
Weder noch	16%
Trifft zu	40%
Trifft völlig zu	26%
Leer	0%

ITEM 8: MEINE DIREKTE FÜHRUNGSKRAFT RESPEKTIERT MICH ALS KOMPETENTEN GESPRÄCHSPARTNER IN MEINEM VERANTWORTUNGSBEREICH.

Erfreulicherweise gaben 66% der Befragten an, von ihrem direkten Vorgesetzten als kompetenter

Gesprächspartner für ihren Verantwortungsbereich akzeptiert zu werden. Davon wählten rund ein Viertel sogar die Antwortoption „Trifft völlig zu“. Andererseits gibt leider rund ein Drittel der Befragten das Gegenteil an. In einer noch immer hohen Anzahl der Fälle fühlen sich Mitarbeiter scheinbar nicht von ihrer Führungskraft in ihrer Kompetenz respektiert.

Die Angelegenheiten und Entscheidungen, die mich betreffen, erfahre ich rechtzeitig.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	12%
Trifft nicht zu	30%
Weder noch	23%
Trifft zu	29%
Trifft völlig zu	5%
Leer	0%

ITEM 9: DIE ANGELEGENHEITEN UND ENTSCHEIDUNGEN, DIE MICH BETREFFEN, ERFAHRE ICH RECHTZEITIG.

Nur etwa ein Drittel der Teilnehmer stimmten dieser

¹ Die Items 1-7 dienen der Erhebung der soziodemografischen Daten. Nachfolgend werden nur die Items aufgeführt, die die vier Handlungsfelder **Respekt**, **Chance**, **Selbstwirksamkeit** und **Erfolg und Anerkennung** betreffen. Anhand der Farbe der Tabellenüberschrift ist die Zuordnung zum jeweiligen Handlungsfeld erkennbar.

Aussage zu.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass gut zwei Drittel der Mitarbeiter das Gefühl haben, dass im Unternehmen wenig Interesse besteht, sie rechtzeitig in Vorgänge einzubeziehen, die diesen Mitarbeitern eigentlich wichtig erscheinen. Offensichtlich herrscht hier noch viel Handlungsbedarf.

Meine Kollegen und Vorgesetzten kennen meine Arbeitssituation, d.h. die Herausforderungen und Probleme, die damit verbunden sind.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	5%
Trifft nicht zu	19%
Weder noch	27%
Trifft zu	41%
Trifft völlig zu	8%
Leer	0%

ITEM 10: MEINE KOLLEGEN UND VORGESETZTEN KENNEN MEINE ARBEITSSITUATION, D.H. DIE HERAUSFORDERUNGEN UND PROBLEME, DIE DAMIT VERBUNDEN SIND.

Die Antworten der Befragten zu dieser Aussage verteilten sich auf

recht gleichgroße Hälften: 49% waren der Meinung, dass Kollegen und Vorgesetzte mit ihrer Arbeitssituation vertraut seien, 51% sahen dies jedoch nicht so.

Im ungünstigsten Fall lässt sich daraus schlussfolgern, dass etwa die Hälfte der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass nur wenig Interesse an dem besteht, was sie täglich machen.

Ich kann meine eigenen Ideen und Meinungen in mein Arbeitsumfeld einbringen.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	6%
Trifft nicht zu	15%
Weder noch	23%
Trifft zu	39%
Trifft völlig zu	17%
Leer	0%

ITEM 11: ICH KANN MEINE EIGENEN IDEEN UND MEINUNGEN IN MEIN ARBEITSUMFELD EINBRINGEN.

In fast der Hälfte der Fälle gaben die befragten Personen an, ihre eigenen Ideen und Meinungen nur wenig oder gar nicht in ihr

Arbeitsumfeld einbringen zu können. Immerhin 39% gaben an, die Aussage treffe zu, jedoch bewerteten nur 17% die Frage mit „trifft völlig zu“.

Wenn man bedenkt, dass gerade in dynamischen Zeiten eine Vielfalt an Ideen gefragt ist, verzichten Unternehmen in gut der Hälfte der Fälle auf den möglichen Einfallsreichtum und das kritische Mitdenken der Mitarbeiter.

Meine Führungskraft traut mir zu, dass ich selbständig die notwendigen Entscheidungen für meine Arbeit treffen kann.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	4%
Trifft nicht zu	11%
Weder noch	15%
Trifft zu	42%
Trifft völlig zu	27%
Leer	0%

ITEM 12: MEINE FÜHRUNGSKRAFT TRAUT MIR ZU, DASS ICH SELBSTÄNDIG DIE NOTWENDIGEN ENTSCHEIDUNGEN FÜR MEINE ARBEIT TREFFEN KANN.

Gut 69% der Teilnehmer waren der Meinung, das Vertrauen ihrer Führungskraft im Hinblick auf

notwendige Entscheidungen in der vorgegebenen Arbeit zu genießen.

Ein Blick auf die vorhergehenden Ergebnisse lässt die Vermutung aufkommen, dass der Rahmen für die Arbeit der Mitarbeiter zwar oft vorgeben wird (wenig informieren, einbeziehen, Ideen zulassen) aber innerhalb dieses Rahmens ein größeres Zutrauen in die eigenverantwortliche Umsetzung besteht.

Diese Vermutung wird zusätzlich durch die Antworten auf die nächste Frage verstärkt.

Ich erhalte den Freiraum, um eigene Vorstellungen umsetzen zu können, wenn diese letztendlich auch dem Unternehmen nützen.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	8%
Trifft nicht zu	22%
Weder noch	27%
Trifft zu	34%
Trifft völlig zu	10%
Leer	0%

ITEM 13: ICH ERHALTE DEN FREIRAUM, UM EIGENE VORSTELLUNGEN UMSETZEN ZU KÖNNEN, WENN DIESE LETZTENDLICH AUCH DEM UNTERNEHMEN NÜTZEN.

Die gerade angestellte Vermutung wird durch die Antworten auf diese Frage bestätigt. Eine Mehrheit der

Befragten (57%) fühlt sich durch die Rahmenbedingungen nicht imstande, eigene Vorstellungen zum Nutzen des Unternehmens umzusetzen.

Betrachtet man diese Daten auch unter Berücksichtigung der Bewertung der vorangehenden Aussage („Meine Führungskraft traut mir zu, dass ich selbständig die notwendigen Entscheidungen für meine Arbeit treffen kann.“) zeigt sich, dass zwar Vertrauen vorhanden ist, vorgegebene Aufgaben eigenständig umzusetzen, aber erkennbar weniger Zutrauen in die Fähigkeit der Mitarbeiter gesetzt wird, mitzudenken und mitzugestalten.

Ich kann mich in meinem Unternehmen fachlich und persönlich weiterentwickeln.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	13%
Trifft nicht zu	22%
Weder noch	23%
Trifft zu	31%
Trifft völlig zu	12%
Leer	0%

ITEM 14: ICH KANN MICH IN MEINEM UNTERNEHMEN FACHLICH UND PERSÖNLICH WEITERENTWICKELN.

Nur 42% der Arbeitnehmer meinen, sich in ihrem Unternehmen fachlich und persönlich weiterentwickeln zu

können. Auch hier scheinen Unternehmen eher zu signalisieren, dass sie an der Arbeitskraft in vorgegebenen Strukturen interessiert sind, aber weniger am Menschen und seinen Belangen.

Ich kann meine Fähigkeiten in meiner Arbeit bestens zur Geltung bringen.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	9%
Trifft nicht zu	22%
Weder noch	28%
Trifft zu	32%
Trifft völlig zu	9%
Leer	0%

ITEM 15: ICH KANN MEINE FÄHIGKEITEN IN MEINER ARBEIT BESTENS ZUR GELTUNG BRINGEN.

Nach den vorgehenden Ergebnissen überrascht es nicht, dass über 60% der Teilnehmer nicht das Gefühl haben, ihre

eigenen Fähigkeiten in ihrer Arbeit zur Geltung bringen zu können. Mit nur 9% ist auch der Anteil derer, die uneingeschränkt ihre Selbstwirksamkeit erfahren können, ausgesprochen klein.

Dies ist ein weiteres Indiz für einen Handlungsbedarf, der dem Potenzial von Mitarbeitern mehr Raum gibt, nicht nur vorgegebene Aufgaben umzusetzen, sondern einbezogen zu werden und in ihre Arbeits-Wirklichkeit mitgestalten zu können.

Ich habe das Gefühl, einen guten und befriedigenden Job zu machen.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	9%
Trifft nicht zu	18%
Weder noch	25%
Trifft zu	36%
Trifft völlig zu	12%
Leer	0%

ITEM 16: ICH HABE DAS GEFÜHL, EINEN GUTEN UND BEFRIEDIGENDEN JOB ZU MACHEN.

So überrascht es auch nicht, wenn mehr als die Hälfte der befragten Personen mit ihrer Arbeits-Wirklichkeit nicht wirklich

zufrieden sind und nur 12 % nach einem Arbeitstag wirklich zufrieden nach Hause gehen.

Vor dem Hintergrund dessen, welch großen Teil die Arbeit im Leben eines Menschen einnimmt und wie maßgeblich sie somit zur gesamten Lebenszufriedenheit beiträgt, sollten diese Zahlen nicht hingenommen werden.

Mein Unternehmen erkennt meine Fähigkeiten und Leistungen an.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	15%
Trifft nicht zu	29%
Weder noch	26%
Trifft zu	24%
Trifft völlig zu	7%
Leer	0%

ITEM 17: MEIN UNTERNEHMEN ERKENNT MEINE FÄHIGKEITEN UND LEISTUNGEN AN.

Konsequenterweise schlägt sich die in den vorherigen Fragen geäußerte Erfahrung auch in der Beurteilung durch die Befragten

wieder. Nur gut 30% der Befragten haben das Gefühl, dass ihre Fähigkeiten und Leistungen von ihrem Unternehmen gesehen und anerkannt werden. Wem man wenig Chancen einräumt seine Fähigkeiten einzubringen, der hat wohl auch selten das Gefühl, dass diese Fähigkeit anerkannt werden.

Ich erfahre in meinem Unternehmen die Anerkennung, die ich mir für mein Engagement und meine Leistung erwarte.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	18%
Trifft nicht zu	34%
Weder noch	25%
Trifft zu	18%
Trifft völlig zu	3%
Leer	0%

ITEM 18: ICH ERFAHRE IN MEINEM UNTERNEHMEN DIE ANERKENNUNG, DIE ICH MIR FÜR MEIN ENGAGEMENT UND MEINE LEISTUNG ERWARTE.

Noch deutlicher werden die Zahlen, wenn es nicht nur um die Anerkennung von Fähigkeiten geht, sondern um den gesamten

Einsatz, den Mitarbeiter ihrer Ansicht nach für ihr Unternehmen erbringen. Nicht einmal ein Drittel der Teilnehmer gaben in der Studie an, dass ihre Erwartungen nach Anerkennung hierfür erfüllt werden. Gerade einmal 3% sind uneingeschränkt zufrieden.

Alles in allem erhalte ich die Wertschätzung, die ich mir als Mensch in meiner Arbeit erwarte.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	16%
Trifft nicht zu	31%
Weder noch	25%
Trifft zu	23%
Trifft völlig zu	5%
Leer	1%

ITEM 19: ALLES IN ALLEM ERHALTE ICH DIE WERTSCHÄTZUNG, DIE ICH MIR ALS MENSCH IN MEINER ARBEIT ERWARTE.

Bewertet man die bisher gemachten Aussagen als Teile eines Puzzles, das als ganzes Bild

die empfundene Wertschätzung ergibt, so fällt diese Gesamtwertung deutlich negativ aus. Nur in 28% der befragten Arbeitnehmer gaben an, als Person in ihrer Arbeit die angemessene Wertschätzung zu erfahren. Davon wählten nicht einmal 5% die Antwort „Trifft völlig zu“.

Dies lässt vermuten, dass sich Mitarbeiter weniger als Menschen mit Gefühlen, Ideen oder Gestaltungswillen verstanden sehen, sondern bloß als fachlich kompetente Ressource.

Meiner Meinung nach ist die Wertschätzung, die ich im Unternehmen erfahre, in den letzten zwei Jahren spürbar gestiegen.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	33%
Trifft nicht zu	30%
Weder noch	22%
Trifft zu	10%
Trifft völlig zu	4%
Leer	1%

ITEM 20: MEINER MEINUNG NACH IST DIE WERTSCHÄTZUNG, DIE ICH IM UNTERNEHMEN ERFAHRE, IN DEN LETZTEN ZWEI JAHREN SPÜRBAR GESTIEGEN.

Trotz aller Maßnahmen, die im Bereich Human Resources in den letzten Jahren ergriffen wurden, ist

kein umfassend positiver Trend durch die Befragten zu verspüren. Nur etwa 15% meinten, die von ihnen erfahrene Wertschätzung im Unternehmen sei in den letzten zwei Jahren spürbar gestiegen.

Dies ist ein nochmaliger Hinweis dafür, dass Handlungsbedarf besteht.

Mitarbeiter erfahren in unserem Unternehmen auf vielfältige Weise Wertschätzung und ich sehe hier keinerlei Handlungsbedarf mehr.	Anzahl in %
Trifft gar nicht zu	37%
Trifft nicht zu	42%
Weder noch	16%
Trifft zu	4%
Trifft völlig zu	1%
Leer	0%

ITEM 21: MITARBEITER
ERFAHREN IN UNSEREM
UNTERNEHMEN AUF
VIELFÄLTIGE WEISE
WERTSCHÄTZUNG UND ICH
SEHE HIER KEINERLEI
HANDLUNGSBEDARF MEHR.

Die Aussagen der Teilnehmer zu diesem Statement sind genau

genommen ein Weckruf. Nicht einmal 5% sind mit dem aktuellen Zustand in ihrem Unternehmen zufrieden. Selbst wenn man Menschen unterstellt, dass sie mit Forderungen an Andere gerne und schnell bei der Hand sind, so äußert doch mit 95% eine absolute Mehrheit der befragten Mitarbeiter einen so deutlich Handlungsbedarf, dass man diesen unmöglich ignorieren kann.

AUSWERTUNGEN DER FRAGENCLUSTER

Im Folgenden möchten wir uns der Betrachtung der Daten hinsichtlich der vier Handlungsfelder **Respekt, Chance, Selbstwirksamkeit, Erfolg und Anerkennung** sowie **Wertschätzung allgemein** widmen. Wie bereits erwähnt, haben wir für diese Auswertung jeweils die Fragen, die sich auf eines dieser Handlungsfelder beziehen, zu Clustern zusammengefasst. Es werden zum einen generelle Aussagen zu den Handlungsfeldern gemacht, zum anderen Besonderheiten der Felder hinsichtlich einzelner soziodemografischer Faktoren erläutert. So lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten.

RESPEKT

Ernst genommen werden und für eigene Sichtweisen, Fragen und Themen Gehör finden

Die Handlungsdimension Respekt (Cronbach's $\alpha = 0,743$) wurde im Fragebogen von den Items acht bis zehn erfasst.

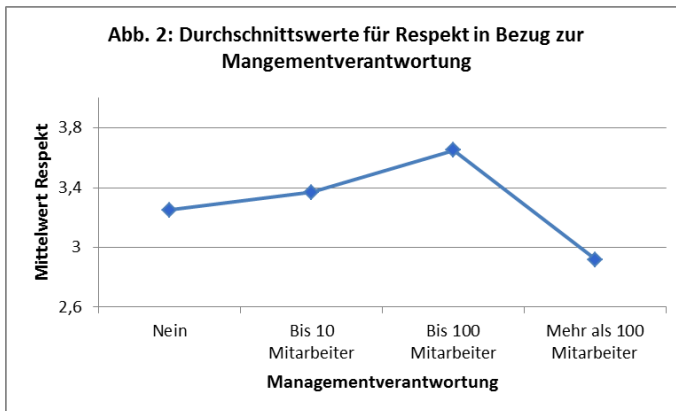
Genau die Hälfte der Befragten wählte hier positive Antworten (Werte 4 oder 5), die andere Hälfte negative Antworten (Werte 1, 2 oder 3).

Aus diesen fünf Werten ergab sich ein allgemeiner Antwort-Mittelwert von 3,3. Wenn davon ausgegangen wird, dass Werte von 3 und kleiner auf konkreten Handlungsbedarf hindeuten, kann angenommen werden, dass gut die Hälfte der Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen nicht den von ihnen erwarteten Respekt erfährt.

Betrachtet man die Antwort-Mittelwerte getrennt für die unterschiedliche *Branchen*, lassen sich Unterschiede feststellen: Besonders gut schneiden die Banken und Versicherungen mit

einem Wert von 3,47 ab. Die Schlusslichter bilden Handel (M=2,93) sowie Stahl- und Metallbau (M=2,97).

Ebenso auffällig sind die Zahlen, wenn man auf das Item



Managementverantwortung schaut. Den positivsten Wert gaben mit 3,65 diejenigen an, die Verantwortung für zehn bis 100 Mitarbeiter hatten. Bei mehr als 100 Mitarbeitern sinkt der Mittelwert jedoch schlagartig auf 2,92 (vgl. Abb. 2). Weshalb dies so ist, darüber könnte hier allenfalls spekuliert werden.

Wie viel Respekt man im Beruf erfährt, hängt offenbar auch vom Alter ab. Generell ist zu beobachten, dass die gemittelten Werte für Mitarbeiter ab 36 Jahren sinken.

CHANCE

Spielräume aufzeigen und zulassen, in denen eigene Vorstellungen der Mitarbeiter umgesetzt werden können.

Items 11 bis 13 des Fragebogens erfassen das Handlungsfeld Chance (Cronbach's $\alpha = 0,822$).

Der Bereich, der von den Mitarbeitern noch relativ am positivsten bewertet wird ist der, der auch dem Unternehmen am unmittelbarsten nützt. Eigene Kompetenzbereiche sind durchaus vorhanden.

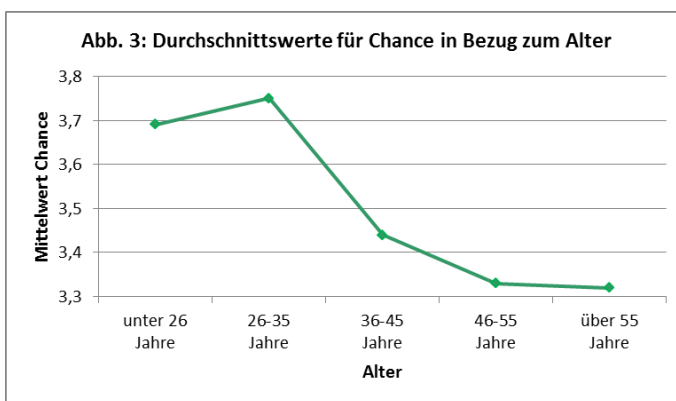
Von rund zwei Drittel der Befragten wird dies positiv gesehen (Werte 4 oder 5). Von allen Fragenclustern findet sich hier der höchste Mittelwert (M=3,5).

Besonders hohe Mittelwerte finden sich bei Banken und Versicherungen (M=3,59), Elektronik, Elektrotechnik und Energieversorgung (M=3,47) sowie in der System- und

Softwareentwicklung ($M=3,41$). Mit einem Mittel von 2,86 geben Beschäftigte in Stahl- und Metallbau an, am wenigsten Chancen zu bekommen.

Wer zwischen 10 und 100 Mitarbeiter führt, scheint mit seinen Handlungsspielräumen am zufriedensten sein ($M=3,91$), wer jedoch Verantwortung für mehr als 100 Personen trägt, kann sich offenbar weniger einbringen ($M=3,2$).

Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich bei der Betrachtung des



Alters. Hier sinken die Mittelwerte für das Handlungsfeld Chance mit zunehmendem Alter (für 26-35 Jahre ist $M=3,75$, für 36-45 Jahre ist $M=3,44$ und für über 55 Jahre ist $M=3,32$; vgl. Abb. 3).

Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass in jungen Jahren die Kompetenz und damit auch die Vorstellung was man anders

machen könnte, noch nicht so ausgeprägt ist. Erfahrung und Ideen wachsen mit zunehmendem Alter, ein Prozess der auch mit mehr Mitarbeiterverantwortung einhergeht. Doch stellen Mitarbeiter dann möglicherweise spürbarer fest, dass die Möglichkeiten doch deutlich eingeschränkt sind, wenn es ernst mit den eigenen Vorstellungen wird. Würde sich diese These bewahrheiten hieße dies, dass gerade dort, wo viel Erfahrung gesammelt wurde, diese am wenigsten Chance hätte zur Wirkung zu kommen.

SELBSTWIRKSAMKEIT

Selbstwirksamkeit im eigen-initiierten Handeln/Umsetzen erfahren

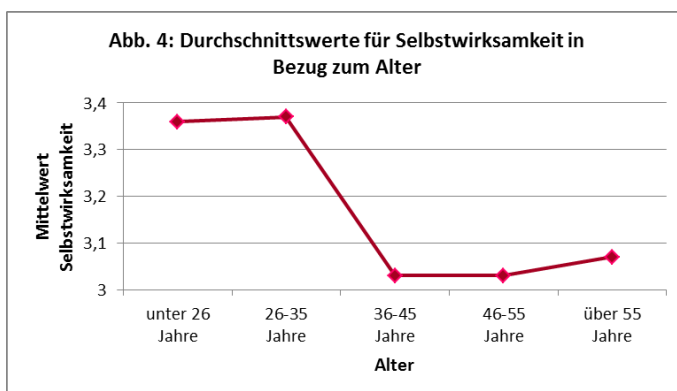
Fast 60% der Arbeitnehmer erfahren nur wenig oder keine Selbstwirksamkeit in ihrem Handeln im Beruf. Dies ergab die Auswertung der Items 14 bis 16 (Cronbach's $\alpha=0,824$). Im Durchschnitt ergaben die Antworten der Teilnehmer einen Wert von 3,1.

Bezogen auf Branchen findet sich der beste Wert bei Banken und Versicherungen ($M=3,3$), sprich, hier geben Beschäftigte an, sich selbst am häufigsten als kompetenten Akteur zu erleben. Im Gegensatz dazu steht erneut der Stahl- und Metallbau mit einem Durchschnittswert von 2,43.

Für die Items Managementverantwortung und Alter zeigt sich wieder ein Muster, das bereits in der vorigen Dimension Chance

erkennbar wurde. Wer Verantwortung für mehr als 100 Mitarbeiter trägt, scheint weniger Selbstwirksamkeit zu erfahren, als Personen die weniger oder gar keine Personalverantwortung tragen.

Ebenso sinkt für Personen ab 36 Jahren die erfahrene eigene Kompetenz stetig (vgl. Abb. 4).



ERFOLG UND ANERKENNUNG

Wertschöpfung und Erfolg des eigenen Tuns erleben

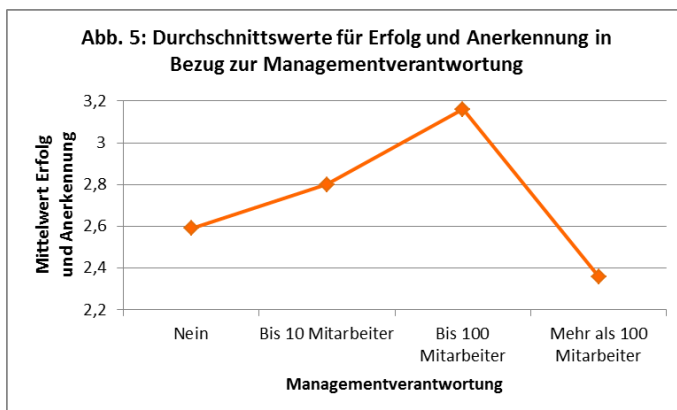
Am schlechtesten kommt bei den Befragten die Handlungsdimension Erfolg und Anerkennung weg (Cronbach's $\alpha=0,886$), abgedeckt durch Items 17 und 18. Fast drei Viertel

(73,9%) der Befragten hatten nicht das Gefühl, für ihr Tun die angemessene Anerkennung zu erhalten. Der durchschnittliche Wert der Antworten beträgt 2,7, also noch unter drei.

Im Hinblick auf die Branchen ist der Höchstwert wieder bei den Banken und Versicherungen zu verzeichnen. Dennoch liegt dieser unter drei ($M=2,89$). Die Branche der Automotive schafft sogar nur einen Wert von 2,14 und liegt damit auf dem letzten Platz.

Bei einer Managementverantwortung von über 100 Mitarbeitern sinkt die erfahrene Anerkennung wieder mit einem Mal recht

deutlich. Im Vergleich, für 10 bis 100 Mitarbeiter ist $M=3,16$, für mehr als 100 Mitarbeiter ist M nur noch bei 2,36 (vgl. Abb. 5).



Für Altersklassen zeigen sich von Beginn an keine guten Werte. Der durchschnittliche Antwortwert sinkt von 3,0 bei Menschen unter 26 Jahre schrittweise auf 2,48 bei über 55-jährigen.

Nur wer für seine Handlungen Anerkennung erfährt und deren Erfolg sehen kann, bleibt motiviert und beteiligt sich auch in Zukunft aktiv. Nicht einmal 30% der Studienteilnehmer machen jedoch gute Erfahrungen in Bezug auf Erfolg und Anerkennung im Arbeitsalltag.

WERTSCHÄTZUNG ALS GANZES

Die Items 19 bis 21 sollten abschließend das globale Konstrukt der Wertschätzung (Cronbach's $\alpha=0,811$) erheben, welches die einzelnen Handlungsfelder umfasst.

Hier sind die Daten besonders alarmierend. Rund 85% der Antworten fielen negativ aus ($M=2,3$). Es hatten wiederum nur

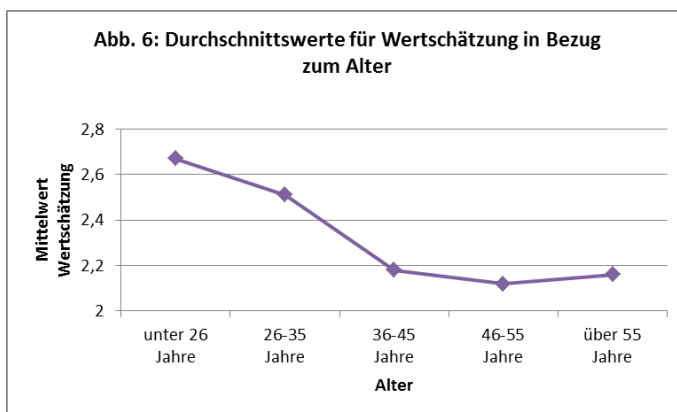
gut 15% der Befragten den Eindruck, ausreichend Wertschätzung an ihrem Arbeitsplatz zu erfahren.

In der Branchenauswertung ist der höchste Mittelwert (2,45) bei Banken und Versicherungen zu finden. Auffällig niedrige Durchschnittswerte finden sich bei den Branchen "Stahl- und Metallbau" (M=1,71) sowie "Automotive" (M=1,84).

Von einem durchschnittlichen Wert von 2,73 für Personen mit Verantwortung über zehn bis 100 Mitarbeiter sinkt die Zahl auf 1,97 für Managementverantwortung für über 100 Personen.

Wer älter als 25 Jahre ist, fühlt sich mit voranschreitendem Alter

zunehmend weniger wertgeschätzt. Liegt der durchschnittliche Antwortwert mit unter 26 Jahren noch bei 2,67, beträgt er bei den über 55-jährigen nur noch 2,13 (vgl. Abb. 6).



Auch wenn man den Wunsch nach mehr Wertschätzung relativiert, stellen sich die Aussagen immer noch als nicht zufriedenstellend

dar. Dies wird auch deutlich in den Kommentaren der Befragten. So schrieb eine Person:

„Die Wertschätzung, die mir entgegengebracht wird, ist im letzten Jahr deutlich gesunken. Wertschätzung spielt keine große Rolle.“

FAZIT

ALS ARBEITSKRAFT GESCHÄTZT, ALS MENSCH NUR BEDINGT WERTGESCHÄTZT

Nun, welche Rückschlüsse lassen die Ergebnisse zu? Um hier zu einem aussagekräftigen Bild zu gelangen, werden wir nicht nur die aktuellen Zahlen interpretieren, sondern auch unsere Erfahrungen aus vielen Praxisprojekten einbringen.

Zunächst kann man festhalten, dass unabhängig von Geschlecht, Unternehmensgröße, Bildung oder Branche, die Meinungen der Befragten recht ähnlich und keine wirklichen Ausreißer zu erkennen sind. D.h., die Aussagen sind jeweils relativ unabhängig von diesen soziodemographischen Faktoren.

Beim Alter zeigt sich ein differenziertes Bild. Mit zunehmendem Alter wird die Bewertung tendenziell negativer.

Betrachtet man die vier Handlungsfelder (Respekt, Chance, Selbstwirksamkeit, Erfolg und Anerkennung), deren Zusammenspiel letztendlich empfundene Wertschätzung zum Ausdruck bringen, lassen sich recht deutliche Unterschiede in Bezug auf die Bewertungen der einzelnen Handlungsfelder feststellen.

Die Mehrheit der Befragten hat durchaus das Gefühl, dass man ihnen das, was sie tun sollen, auch gut zutraut. Nun ist diese unmittelbare Tätigkeit aus der Perspektive vieler Mitarbeiter jedoch in einen größeren Kontext eingebunden. Hierzu gehört es beispielsweise, über Hintergründe informiert zu werden, weshalb etwas in einer vorgegebenen Form zu geschehen hat, ob Veränderungen anstehen, wie man davon betroffen ist usw. Hierzu gehört auch die Erwartung, dass das Umfeld der Mitarbeiter, Führungskräfte wie auch Kollegen wahrnimmt, mit welchen Problemen und Mühen der eigene Arbeitsalltag teilweise verbunden ist. Sehen und gesehen werden. Nur die Hälfte der Mitarbeiter ist mit der Art und Weise zufrieden, wie sie aktuell

einbezogen, informiert oder wahrgenommen werden. Dies vermindert die Motivation zur Eigenständigkeit.

Die Möglichkeit, eigene Vorstellungen zu entwickeln und sie dann auch einbringen zu können, wird ebenfalls von jedem zweiten Mitarbeiter bemängelt. Insofern erleben sich Mitarbeiter zwar als kompetent ausführende Arbeitskräfte, jedoch weniger als Menschen, denen man eigene Vorstellungen zutraut, die sie auch einbringen und umsetzen können.

Ebenso wird die Anerkennung für ihre Arbeit von einer Mehrheit nicht als ausreichend empfunden.

Betrachtet man die Bewertung der vier Handlungsfelder zusammen, verwundert es nicht, dass sich ein überwiegender Teil nicht wertgeschätzt fühlt und hier dringend Verbesserungen sehen möchte.

GUT GESTARTET UND AUF DEM BODEN DER TATSACHEN GELANDET.

Das übergreifende Gefühl mangelnder Wertschätzung steigt insbesondere mit zunehmendem Alter. Eine Erklärung könnte sich durch folgenden Zusammenhang ergeben: Mit zunehmendem Alter steigt die Erfahrung sowie wie die Fähigkeit eigene Vorstellungen einbringen zu können. Ebenso steigt die Erwartung, dies auch tun zu können und dafür Respekt und Anerkennung zu erhalten. Um so deutlicher fällt es Mitarbeitern dann auf, wenn dies von Seiten des Unternehmens gar nicht so sehr gefragt ist, sondern in erster Linie die Erledigung gegebener Aufgaben erwartet wird.

Mitarbeiter erleben sich demnach immer noch zu sehr als kompetente, auf den Punkt einsetzbare Arbeitskräfte, statt als Menschen, mit umfassenderen Gefühlen, Vorstellungen und Kompetenzen, die sie erfolgreich und anerkannt zur Geltung bringen möchten. Und je älter sie werden, desto mehr fällt dies vielen Menschen auf.

Für Unternehmen stellt dies zweierlei verpasste Chancen dar: Es vermindert das Engagement der Mitarbeiter und verschenkt Effizienz, die durch kompetentes Mitdenken zu erzielen wäre, insbesondere mit zunehmendem Alter.

EIN ERFOLGVERSPRECHENDER EINSTIEG ZU MEHR ERFAHRBARER WERTSCHÄTZUNG

Wie lässt man Mitarbeiter spüren, dass man sie als Mensch in ihrer Arbeit respektiert? Wie gibt man ihnen die Möglichkeit, ihre Vorstellungen - natürlich auch zum Wohl des Unternehmens - einzubringen und umzusetzen? Wie erreicht man, dass sie sich als respektiert und geschätzt erfahren, für ihr Können, ihren Einsatz und ihre Ergebnisse?

Wenn Wertschätzung das Ergebnis verschiedener Faktoren ist, dann - so unsere Erfahrungen - ist es ratsam, den Hebel dort anzusetzen, wo er am wahrscheinlichsten Erfolg zeitigt. Hierzu eignen sich die vier Handlungsfelder, angewendet auf die unmittelbare Arbeits-Wirklichkeit der Mitarbeiter.

Hierzu einige einfache Grundsätze

- Im Dialog thematisieren, was den Mitarbeitern in ihrer unmittelbaren Arbeits-Wirklichkeit wichtig ist, was sie betrifft.
- Verantwortungsbereiche in der Arbeits-Wirklichkeit vereinbaren, als Chance wie auch als Verpflichtung, in denen sich Mitarbeiter mit eigenen Vorstellungen einbringen und in denen sie gestalten können (was und wie etwas zu tun ist).
- Aber auch klar abgrenzen und erläutern, was nicht geht.
- Adäquate Anerkennung spüren lassen.

Was sich eigentlich so bekannt und einfach anhört, gilt es in der Praxis passend umzusetzen. Wie wir selbst testen konnten, sind geringfügige Anpassungen vertrauter Instrumente sehr erfolgreich. Vorausgesetzt, man hat alle vier

Handlungsdimensionen im Blick und stimmt die Aktivitäten aufeinander ab.

Dies schließt Themen wie etwa gerechten Lohn nicht aus, doch mit dem Spatz in der Hand zu beginnen, hat sich in der Praxis als guter Einstieg bewährt.

So lässt sich abschließend sagen:

- In vielen Unternehmen herrscht noch reichlich Handlungsbedarf
- Ein pragmatischer Einstieg ist möglich
- Es lohnt sich in jedem Fall



KOMMENTARE DER TEILNEHMER

Nachfolgend finden sich ausgewählte und unbearbeitete Kommentare von Teilnehmern der Befragung.

Zwei Dinge sind daran erstaunlich. Zunächst einmal die Vielzahl von zum Teil recht umfangreichen Kommentaren, was auf ein gewisses Mitteilungsbedürfnis zu diesem Thema spricht. Und weiterhin, dass es fast keine positiven Kommentare gibt und selbst dort, wo ein Teilnehmer seine persönliche Situation recht gut findet, wird es meist auf das direkt Umfeld beschränkt mit dem Kommentar, dass es in anderen Abteilungen ganz anders aussieht.

Die Differenziertheit der einzelnen Aussagen zeigt auch, dass es sich hier nicht nur um ein ominöses, schwer greifbares Gefühl von Mitarbeitern handelt, sondern sich an vielen Dingen der Arbeits-Wirklichkeit fest macht, die den Menschen dort täglich begegnen.

Auch zeigt sich, dass sich die absolute Mehrheit der Kommentare auf die unmittelbare Arbeitssituation bezieht und selten strukturelle Faktoren wie Lohn etc. angesprochen werden. Womit sich auch bestätigt, dass sich gerade in der unmittelbaren Arbeits-Wirklichkeit viele Hebel ansetzen lassen, die zu einer verbesserten Wertschätzung der Mitarbeiter beitragen.



RESPEKT

Managerinnen mischen sich oft mit gefährlichem Halbwissen ein und der Mitarbeiter darf es dann vor dem Kunden glattbügeln. Zudem wird in einem großen Unternehmen (>100k Mitarbeiter) die Komplexität von Managerinnen nicht verstanden und daher Handlungswege zu einfach eingeschätzt. Arroganz und das Eingestehen von Fehlern und Unwissen ist ein großes Problem, das Wertschätzung des Mitarbeiters überschattet.

Ich habe aufgrund von Problemen, die Sie teilweise mit Ihren Fragen erfassen, noch einmal komplett Branche, Aufgabe, Arbeitsort und Unternehmen gewechselt. Damit bin ich ein hohes Risiko eingegangen, da gleichaltrige Arbeitnehmer/Freiberufler längst fest in ihrem Bereich verwurzelt sind und mein jetziges Unternehmen noch sehr klein und jung ist. Dennoch werde ich diese Entscheidung nie bereuen. Ich habe zu spüren bekommen, wie angenehm es ist, mit Gleichgesinnten offen und vertrauensvoll zusammen zu arbeiten. Das habe ich bei meinen bisherigen Stationen im Arbeitsleben häufig vermisst.

Es ist schade, dass das Thema Mobbing/Bossing im Fragebogen ausgeklammert bleibt. Meiner Meinung nach gehört auch das zum Thema Wertschätzung dazu, v.a. wenn der Vorgesetzte Unterstützung des Mitarbeiters einfordert, dieser gute bis hervorragende Leistungen bringt und dann erst noch dafür kritisiert wird, statt dass man Dank und möglicherweise eine Lob erhält.

In unserem Unternehmen wird die Wertschätzung abhängig von den Abteilungen unterschiedlich gelebt. Seit meinem Abteilungswechsel vor 3 Jahre erfahre ich überhaupt erst Vertrauen und erhalte Freiräume. Davor war eigenständiges Denken unerwünscht. Man hatte das Gefühl nur "Arbeitsklave" zu sein.

Sogenannte "Führungskräfte" in unserem Haus können nicht führen. Wichtige Entscheidungen werden nicht getroffen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind nicht klar definiert.

Auf die Ideen und Vorstellungen der Mitarbeiter wird zu wenig eingegangen. Stattdessen werden praxisfremde Unternehmensberater engagiert. Bei der Besetzung von Stellen gibt es kein einheitliches Verfahren. Es scheint als werden die interessanten Stellen an gute Bekannte vergeben. Einige fallen die Karriereleiter nach oben.

Ehrenamtlich tätige Mitarbeiter (wie Schöffen) werden leider oft gedrängt, ihre ehrenamtliche Tätigkeit aus dienstlichen Gründen abzulehnen. Diesen verantwortungsbewussten Mitarbeitern sollte mehr Anerkennung gezollt werden, da diese positive Einstellung auch dienstlich gut eingebracht wird.

Das Thema und seine Auswirkungen wird in vielen Bereichen vollkommen unterschätzt. Richtiges "Loben" ist für viele Führungskräfte immer noch ein Fremdwort. Richtig "Feedback geben" hängt auch mit dem Thema Wertschätzung zusammen, ebenso offene und ehrliche Kommunikation. Mir erscheinen die ausgewählten Fragen leider viel zu sehr an der Oberfläche. Das Thema Wertschätzung ist doch viel vielschichtiger.

Starker Druck durch Arbeitgeber, wenig Wertschätzung, Misstrauen gegenüber Mitarbeiter -> zu viel Bürokratie

im Vergleich, als ich noch jünger war und (arbeite seit über 25 Jahren bei meinem Arbeitgeber) macht es heute überhaupt KEINEN spaß mehr, morgens zur Arbeit zu gehen. Der Druck und die ganzen Umorganisationen machen sehr zu schaffen und man hat ständige Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren oder von "Outsourcing" betroffen zu sein, was in näherer Zukunft wahrscheinlich auch so sein wird. Ich bin froh, wenn ich irgendwann NICHT mehr arbeiten muss, ich hätte NIE gedacht, das ich dies einmal sagen würde!

Meist ist jeder so mit sich und der Erledigung seines Auftrages bzw. seiner Aufgabe beschäftigt, dass untereinander zu wenig Achtsamkeit geübt wird.

Die Wertschätzung, die mir entgegengebracht wird, ist im letzten Jahr deutlich gesunken. Wertschätzung spielt keine große Rolle.

Der beste Vorgesetzte kann nicht ausgleichen, was an Transparenz und Information im Unternehmen fehlt

Unternehmen geben sich gern ein Leitbild, das auch die Wertschätzung für Mitarbeiter beinhaltet. Es wird jedoch meist nicht gelebt. Führungskräfte werden nicht nach diesen Kriterien ausgewählt oder regelmäßig beurteilt. Im Gegenteil findet man weiterhin den klassischen Typ Führungskraft, der streng hierarchisch denkt und Mitarbeiter als seine Befehlsempfänger und Zuarbeiter betrachtet. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe kann erst entstehen, wenn ein neuer Führungsstil dem Auswahlprozess zugrunde gelegt wird, in der die Führungskraft sich als Wegbereiter und Unterstützer für exzellente Leistungen seiner MIT-Arbeiter versteht. Es bedarf wirksamer (!) Beurteilungs- und Sanktionsmechanismen, die es Mitarbeitern ermöglicht, Kritik zu üben, ohne Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Bossing und die tatsächlich positive Veränderungen herbeiführen. Das sollte im Sinne der Unternehmen sein, denn nichts ist so schädlich, wie Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nachhaltig demotivieren.

Die Zusammenarbeit wird immer mehr von Prozessen dominiert, die Menschlichkeit und das Miteinander werden mehr und mehr zurückgedrängt.

Ich würde mich freuen, wenn Wertschätzung nicht nur von Zahlen und Zielen abhängig gemacht werden würde. Die soziale Kompetenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der sich in der Beraterpersönlichkeit widerspiegelt. Dieses ist Voraussetzung für ein langfristig erfolgreiches Arbeiten mit den entsprechenden qualitativ hochwertigen Abschlüssen, einer hohen Kundentreue, einer hohen Weiterempfehlungsquote, usw.

Mitarbeiter, die schon sehr lange im Unternehmen arbeiten und engagiert sind, aber keine "Fürsprecher" mehr haben, da diese bereits in Rente sind, werden hier eiskalt abserviert und sogar mit Bossing-Maßnahmen traktiert. Ich spreche aus eigener Erfahrung. Nur ein Gerichtsverfahren konnte helfen.

Das Management/Vorstand/Geschäftsleitung weis leider nicht mehr was an der Basis läuft, berechnigte Einwände werden nicht zur Kenntnis genommen.

Im Zuge der immer höher werdenden Leistungsanforderungen leidet der zwischenmenschliche Bereich unter den Kollegen doch sehr (teilweise Ellenbogen-Mentalität spürbar und Angst um Arbeitsplatz wegen Rückgang der Geschäfte...)

Nicht nur das Gehalt und Zielprämien sind wichtig für die Motivation und Zufriedenheit. Als Mensch geschätzt zu werden ist wichtig.

Der Vorstand sollte seine Mitarbeiter mehr wertschätzen. Hier besteht ein Missstand zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ebenso wie zwischen Aussagen in der Öffentlichkeit und im Mitarbeiterkreis.

Seit dem Führungswechsel gibt es nur noch den Chef und weiter gar nichts mehr. Alles was nicht von Ihm kommt, taugt nichts und wird abgebügelt. Das Arbeiten hat hier früher richtig Spaß gemacht und die Zahlen stimmten auch. Jetzt kommen die Kollegen und ich immer nur geduckt zur Arbeit um abzuwarten was es wieder gibt. Schade eigentlich aber auch eine Beschwerde hat nichts gebracht. Man fühlt sich allein gelassen.

Man wird als Mitarbeiter nur an den Verkaufszahlen gemessen, ob man seine Arbeit fehlerfrei macht, ob man fast nie krank ist oder vielleicht persönlich einmal in einer Notlage ist, z. B. Verlust des Arbeitsplatzes des Ehepartners, weswegen man dann mehr arbeiten will, um den finanziellen Verlust etwas aufzufangen, interessiert heute meinen Arbeitgeber nicht mehr.

Wertschätzung sollte weniger an erreichten Vertriebszielen gemessen werden.

Es herrscht Misstrauen, Klatsch und Tratsch. Nur niemanden über den Tellerrand schauen lassen. Mitdenken ist nicht gewünscht

Die Wertschätzung für die Mitarbeiter wird in den letzten 3 Jahren in unserem Haus mit den Füßen getreten!

Wertschätzung hat auch viel mit Vorleben und gegenseitigem Zuhören zu tun, dafür wird sich leider immer weniger Zeit genommen. Durch immer engere Taktung der Arbeit und ständigem Effizienzdenken, verliert der Mensch als einzelner (das eigene Denken und Reflektieren), sowie die Menschen in den Teams an Stellenwert. Das ist ein bedenklicher Prozess, der zu einer Entfremdung in der Arbeitswelt führt.

Schade, dass in unserer schnelllebigen Welt der einzelne nicht mehr zählt und auch nicht gesehen wird. Im Wesentlichen geht es nur um Profit!

Sind wir nicht alle nur Kostfaktoren?

Führungskräfte müssen lernen zu führen: Strategieentwicklung, Beteiligung der Mitarbeiter, Echte Wertschätzung im Alltag fehlt (keine Feedback-Kultur - weder Lob noch Korrektur)

Mitarbeiter werden wie Schachfiguren benutzt. Keine echte Wertschätzung für die Mitarbeiter. Deutliche Verschlechterung in den letzten Jahren. Keine Feedback-Kultur. Außenwirkung ist wichtig. Zusammenhalt unter den Mitarbeitern ist (noch) gut, allerdings ziehen sich viele zurück.

Wie geht man als Mitarbeiter vor, wenn für alle sichtbar ein Plakat mit der Überschrift "Werteorientierte Führung" aushängt, an deren Umsetzung die Führung sich nicht hält? Wenn man das Gefühl hat, dass die Kollegen nicht im Team arbeiten können, weil der Vorgesetzte Keile dazwischen treibt?

Wertschätzung und Respekt in der Arbeitswelt sind Qualitäten, die Arbeitnehmer zu schätzen wissen, aber auch zu bewerten, wenn sie fehlen.

Die Kommunikationswege in der Organisation lassen vermuten, dass a) nicht ausreichende Kompetenz bei den Führungsgremien angesiedelt ist und b) es zu wenig Augenhöhe gibt.

Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. Das Arbeitsplatzumfeld erinnert an eine Käfighaltung. Mein direkter Vorgesetzter macht viel Negatives wett.

Wenn es um Wertschätzung geht, wird nach wie vor der Fokus auf Einsparungen, weniger Personal, mehr Umsatz gelegt. Die Nutzung des großen Potentials der Mitarbeiter bleibt dabei auf der Strecke - externe Beraterfirmen können hier mehr punkten, da es offensichtlich leichter ist, hübsch und zweifellos hochwertig gestaltete Präsentationen mit einem unübersehbaren Wust an Zahlen wertzuschätzen.

Wenn es um Wertschätzung geht, wird nach wie vor der Fokus auf Einsparungen, weniger Personal, mehr Umsatz gelegt. Die Nutzung des großen Potentials der Mitarbeiter bleibt dabei auf der Strecke - externe Beraterfirmen können hier mehr punkten, da es offensichtlich leichter ist, hübsch und zweifellos hochwertig gestaltete Präsentationen mit einem unübersehbaren Wust an Zahlen wertzuschätzen.

Bin seit 28 Jahren im Unternehmen, Wertschätzung wird immer weniger. Man ist nur noch eine Zahl respektive ein Kostenfaktor!

Schlechter Umgang mit vielen Produktionsmitarbeitern.

Der Mitarbeiter ist nur noch eine Personalnummer.

Mitarbeitermotivationen gibt es nicht, er soll sich selber motivieren, laut unserer Manager. Egoismus und Geldgier der Manager und Geschäftsleitung stehen über MA-Motivation. Lob gibt es nicht, dafür ist Tadel die Tagesordnung. Die Krankenrate ist deshalb schon über 13% aber anstatt etwas dagegen zu unternehmen werden nur Leiharbeiter eingesetzt, das zeigt dem Mitarbeiter wie wichtig er und seine Arbeit dem Chef ist.

Trotzdem unser Unternehmen sich Werte und Kultur als eines der wichtigsten Ziele gesetzt hat, sehe ich und auch andere Kollegen keine Verbesserung sondern eher eine Verschlechterung. Man hat das Gefühl dass das Thema eine reine PR Sache ist, im Arbeitsleben aber keinerlei Relevanz hat.

Wichtig erscheinen nur noch Zahlen; Überstunden sind das Maß für Arbeitsleistung. In den Vorstandsetagen wird Wasser gepredigt und Wein getrunken...

Mangelnde Wertschätzung bekommt man, wenn auch etwas verklausuliert, sogar schriftlich in Arbeitszeugnissen bescheinigt.

Frauen werden bei Lohnsteigerungen gerne übergangen. Mobbing gegenüber Betriebsratsmitgliedern.

Zwischen der Anerkennung durch Unternehmen und Fachvorgesetztem klafft ein großer Abgrund. Ich kann nur vermuten, dass hier die Fachvorgesetzten ausgebremst werden, was sehr schade ist und die Mitarbeitermotivation negativ beeinflusst.

Es wird zwar viel darüber geredet, aber es wird nicht "gelebt".

Bei mir persönlich bzw. in meinem Unternehmen allgemein empfinde ich eine Altersdiskriminierung, insofern, dass MitarbeiterInnen (MA), die nicht zur Führungskraft aufgestiegen sind, ab einem Alter von ca. 45 Jahren immer weniger wertgeschätzt werden. Das drückt sich aus bei der mangelnden Beteiligung an Informationen, Projekten, Weiterbildungen und Gehaltserhöhungen. Die Einschätzung der MA erfolgt dabei nicht nach objektivierbaren Kriterien, sondern nach Vorlieben und Vorurteilen von Vorgesetzten.

Deutsches Tochterunternehmen eines US-Konzerns. Entscheidungen werden, wenn überhaupt mal welche getroffen werden, aus USA vorgegeben. Ich arbeite nach strengen Vorgaben, Eigeninitiative ist unerwünscht und ich arbeite oft wider besseres Wissen. Inzwischen ist mir das egal, Hauptsache mein Gehalt wird weiter gezahlt.

Die soziale Verantwortung der AG nimmt immer weiter ab, die Bereitschaft, Überstunden anzunehmen und sich von MA zu trennen und Outsourcing zu favorisieren steigt. Das ist weder sinnvoll noch sozial verträglich. Die steigende Arbeitsbelastung führt zu Qualitätsverlusten und unzufriedenen Mitarbeitern.

Heute zählen nur noch Budgets und wirtschaftliche Kennzahlen in meinem Unternehmen. Lob, Respekt und Wertschätzung sind verloren gegangen. Es zählt nur noch der Profit. Dem

Arbeitnehmer wird alles abverlangt, aber es wird nichts zurückgegeben. Die Arbeitsbedingungen werden täglich härter, die Krankenquoten und die Unzufriedenheit steigt.

Ich bin ein Mitarbeiter von 63 Jahren und seit 36 Jahren in der Firma. Wir haben eine ausgesprochen ausgeprägte Hierarchie. Zudem ist nun ein sehr junger Mann mit sehr wenig praktischer Erfahrung mein direkter Vorgesetzter und er lässt sehr oft den "Vorgesetzten" raus! Mich juckt das alles nicht mehr. Dazu kommt noch, dass ich Betriebsratsvorsitzender bin, der seine Pflichten entsprechend ausführt. Ständig erhalte ich Vorwürfe und Anschuldigungen, dass meine normale Arbeit darunter leidet. Die Geschäftsführung müsste mich entlasten, sie tut aber genau das Gegenteil. das führt dazu, dass ich so funktioniere, wie es nicht gewollt ist. Viermal wurde bereits die HR in die Niederlassung geholt, um mich in die Spur zu biegen, nur immer vergeblich...;=)- Die können mich mal!

Höhere Vorgesetzte sind die Wanderarbeiter von heute! Ein, zwei Verschlimm-Besserungs-Programme, diverse Entlassungen; dann ziehen sie weiter. Wertschätzung ist, um seine Meinung gefragt zu werden, bevor weitreichende Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden. Man sieht uns 'normale' Angestellte wie eine träge Herde Kühe, die man scheuchen muss. Einige werden zur Schlachtbank geführt, wir sollen dann wie Kannibalen die Arbeit der Verschwundenen mitmachen. Ohne Kommentar.... es macht mich krank.

Mein direkter Vorgesetzter vertritt meine Interessen nicht nach oben. Vorgesetzte leben ihre Macht aus haben aber keine Verantwortung für die Mitarbeiter, weil sie es nicht wissen wie das geht und sie schwach sind!

Mein direkter Vorgesetzter bezieht mich weitestgehend in die Entscheidungen, die mich betreffen, mit ein, das ist aber ein Einzelfall in der Firma, die meisten Vorgesetzten tun das nicht.

Ich stelle eine verstärkte Hinwendung zu einseitigem Wertschöpfungs- und Gewinnstreben von Unternehmenseite fest -

Angestellte werden mit Hinweis auf mögliche Entlassungen unter Druck gehalten; Entgeltstrukturen mit hohen variablen Anteilen werden verstärkt implementiert. Der Einzelne ist schwach und das wird forciert nach dem Leitsatz teile und herrsche!

Das Potential eines jeden Mitarbeiters ist vorhanden. Eine Bemerkung meinerseits an den Geschäftsführer, dass das Potential eines jeden MA nicht oder gar nicht gefördert/Anerkennung findet, wurde mit einer unangemessenen Antwort beantwortet! Ich möchte die Antwort auch nicht weiter kommentieren!

Bei uns herrscht derzeit leider eine Diktatur der Anzugträger. die Herrschaften sehen im Anzug gut aus, haben jedoch vom fachlichen größtenteils keine Ahnung, wollen aber überall den Ton angeben. Das Ergebnis ist, dass halt nicht immer das Optimum umgesetzt werden kann/darf.

In dem Unternehmen, in dem ich seit vielen (!) Jahren an sich gerne arbeite, zählen normale Mitarbeiter eher wenig. Nur als Führungskraft, gleich welcher Etage, wird man gesehen. Für höhere Führungskräfte gibt es normale Mitarbeiter eher nicht. Mit ihnen wird auch sehr wenig gesprochen. Das tut mir als ältere Mitarbeiterin weh, und ich sehe, dass dies auch für die jüngeren Mitarbeiter keine gute Angelegenheit ist. Das macht mich traurig - insbesondere, wenn ich an die Zukunft denke. Dieses Unternehmen könnte unglaublich erfolgreich sein, wenn man sich ENDLICH dazu durchringen würde, auch die Mitarbeiter zu sehen!!!!

Es wird immer schlimmer; die Chefs sind schlecht ausgebildet und behandeln ihre Untergebenen wie Sklaven.

Ich bin stark motiviert in Arbeitsgruppen mitzuwirken und neue Ideen zu begleiten und voranzubringen. Dies wird jedoch von meinen Vorgesetzten weder wahrgenommen, ernst genommen (was auch immer). Es sind immer andere Kollegen, die dafür vorgesehen sind, obwohl diese das gar nicht machen wollen, sich aber geschmeichelt fühlen und zusagen. Die, die mit Motivation

und Elan dabei sein würden - wie ich - werden auf das Abarbeiten von Routinearbeiten reduziert. Bei dem Frust, der dabei aufkommt, macht die Arbeit überhaupt keinen Spaß mehr.

Es scheint die Tendenz zur Bewertung rein nach Sympathie statt nach Leistung um sich zu greifen.

Die Wertschätzung im Angestelltenbereich liegt in unserem Unternehmen über der Wertschätzung, die den Arbeitern entgegen gebracht wird.

Shareholder, Stakeholder, Clients, Profit rates, Gross Margin sind das Ziel. Mitarbeiter sind FTEs, Costs und müssen reduziert werden. Wo soll da Wertschätzung herkommen, auch wenn Programm um Programm aufgelegt wird, um diesem Thema marketingmäßig gerecht zu werden. Wenn Wertschätzung auch nur einen Cent kostet, wird auf die Mitarbeiterbindung verzichtet.

Von Wertschätzung kann eigentlich keine Rede sein. Obwohl das Unternehmen seit Jahren gute Gewinne erwirtschaftet, partizipieren diejenigen die die Wertschöpfung erbringen nicht wirklich davon.

Der Chef ist ein Diktator und sieht sich über allem thronen, die Mitarbeiter sind nur ein Kostenfaktor und bis auf ganz wenige Ausnahmen (befinden sich alle im engen Umfeld vom Chef) alle faul.

Anstatt mit den Mitarbeitern und Kollegen zu reden, wird über sie geredet und über die Köpfe der Betroffenen hinweg entschieden. Notfalls mit Androhung des Direktionsrechtes.

Leitbilder von Firmen und Konzernen sind nur Makulatur und für den guten Ruf nach außen gemacht. Der Mitarbeiter hat nichts davon.

Das Thema Wertschätzung ist den letzten Jahren immer wichtiger geworden, weil jeder Mitarbeiter- egal ob Führung oder Aushilfskraft- wesentlich stärker belastet ist mit immer zunehmenden Tagesaufgaben. Eine Anerkennung in Form einer Lohnerhöhung kommt in den seltensten Fällen vor- die

Anerkennung der Führungskräfte, bzw. das Interesse an den Mitarbeitern und ihrer Situation lässt stark zu wünschen übrig und wirkt demotivierend. Der Mitarbeiter empfindet sich selbst als 'nicht gesehen' und unwichtig. Respekt und Anerkennung sollten in jedem Unternehmen gelebt werden- das stärkt die Belegschaft und führt zu einem positiveren Gesamtergebnis.

Wertschätzung dem Menschen gegenüber hat spürbar nachgelassen. Vielfach wird nur noch von menschlichem Kapital oder menschlicher Ressource gesprochen. Das hat nichts mehr mit Wertschätzung zu tun. Ebenso sind Shareholder Value sowie Boni und Provisionen heute wichtiger als Menschlichkeit.

Der Begriff "Wertschätzung" ist für mich negativ konnotiert. Ich erlebe ihn als Modewort, das bis vor anderthalb Jahrzehnten nicht in Gebrauch war. Als es gebräuchlich wurde, geschah das im Zuge anderer Trends sogenannter Führungskultur. Ich erlebe Führungskultur und Wertschätzung als Euphemismen, die verbergen sollen, dass "Mitarbeiter" ausgebeutet werden.

„Ein Mensch fühlt oft sich wie verwandelt, sobald man menschlich ihn behandelt.“ Eugen Roth (Werk: Mensch und Unmensch)

Wertschätzung/Klima mit direkter Führungskraft könnte besser sein, indem sie mir mehr zutraut. Darüberhinaus (Abteilung, Bereich und das Unternehmen als Ganzes) sieht es mit Wertschätzung sehr dunkel aus. Es gibt kaum Vorbilder unter den Führungskräften. Man redet vom Sparen, meint aber damit die anderen, vorzugsweise die Mitarbeiter und wirft selbst das Geld zum Fenster hinaus, für chice, große Einzelbüros, Lustreisen, dicke Dienstwagen. Mitarbeiter werden nach Belieben verschoben (in andere Bereiche und Abteilungen) ohne mit diesen vorher zu reden. Die Betroffenen erfahren es beiläufig indirekt auf sog. Townhall-Meetings und der dort gezeigten Präsentation. Es herrscht das Radfahrerprinzip; nach oben buckeln, nach unten treten. Abteilungsleiter, Bereichsleiter führen sich wie Sonnenkönige im Zeitalter des Absolutismus auf.

Mittlerweile ist es in unserem Unternehmen so, das die Mitarbeiter nur noch eine Nummer sind. Und diese Nummer soll doch bitte ins Ausland (ist billger!!) verlagert werden...

Die Wertschätzung ist praktisch nicht vorhanden, denn hier wird mit dem Erzeugen von Angst geführt, das allerdings sehr ausgeprägt.

Ich finde es heikel, dass in unserem Unternehmen auf entscheidender Personalverwaltungs-Stelle eine Persönlichkeit eingesetzt ist, deren Haltung dem Personal gegenüber eher auf Einschüchterung und Vermittlung von Angst baut als auf authentische Wertschätzung.

Wertschätzung der Mitarbeiter wird in dem Unternehmen in welchem ich arbeite zwar groß geschrieben, jedoch nicht umgesetzt. Der Mitarbeiter fühlt sich nur als Nummer und somit jederzeit austauschbar.

In der heutigen Zeit meinen viele Vorgesetzte das alles in Ordnung ist, schaffen sich eine eigene Welt in der sie für sich zufrieden sind, Kritik wird nicht geduldet, Meinungen werden angehört-das war's schon. Ein positives Einbringen eines Mitarbeiters wird meist nicht geduldet, dadurch könnte ja die Führungsqualität eines Vorgesetzten in Frage gestellt werden.

Zuviel Direktive einzelner Personen, die Meinungen und Wissen anderer ignorieren.

Arbeitsvolumen sind nicht vereinbar mit der Arbeitszeit.

CHANCE

Ich würde mir wünschen, dass sich die Arbeitgeber d.h. sowohl direkte Führungskraft als auch das mittlere bzw. höhere Management viel öfters in direkten Diskussionen um die Interessen und Belange der Mitarbeiter kümmern. Das muss nicht immer im persönlichen Gespräch sein, auch moderne Social Media Kanäle (Instant Messaging, Videotelefonat, Blogs, etc.) eignen sich meiner Meinung nach dafür.

Eine besondere Situation stellen befristete Arbeitsverträge dar. Mitarbeiter, die nur befristet angestellt sind, bedürfen noch verstärkt Aufmerksamkeit, frühzeitige Rückkopplung ob und wie es weitergeht sowie das Gefühl der persönlichen und fachlichen Entwicklung z.B. durch Weiterbildung, damit wenigstens die Weiterbildung erfolgreich ist.

Ab 35 Jahre und in nicht umsatzgenerierenden Abteilungen wird man nicht mehr gefordert und gefördert. Dabei arbeitet man mindestens noch 30 Jahre!

Man sollte die Arbeit den Menschen anpassen und nicht der Mensch sich den vorgegebenen Tools (Automatisierung). Fordern und fördern, leider wird nur gefordert und da man nicht die Chance bekommt Lücken aufzuarbeiten führt dieses zu Stress.

Es wird Außenstehenden gegenüber gern alles schöngeredet und Probleme unter den Teppich gekehrt und ausgesessen, anstatt sie anzugehen und die Mitarbeiter zu unterstützen. (Schule)

Bin eine unterbezahlte, akademische Leiharbeiterin in Konzern

Ich möchte anmerken, dass mein Arbeitgeber derzeit eine Unternehmensberatung beauftragt hat. Diese ist speziell dafür engagiert worden, die Führungskultur in unserem Haus zu untersuchen und zu verbessern. U.a. werden hierbei Schritte zur Kritikfähigkeit von Führungskräften sowie einer Feedback-Kultur auf Gegenseitigkeit implementiert - zumindest wird es versucht.

Die Führungskräfte setzen einen unter Druck und drohen mit Disziplinarverfahren, wenn man seine ehrliche Meinung äußert.

Fordern und fördern finde ich als junger und ehrgeiziger Mensch wichtig, dabei sollte auch Freiraum zur Verfügung gestellt werden, um Erfahrung (positiv und negativ) zu sammeln. Ein Scheitern gehört auch mal dazu.

Jeder Mensch nimmt Wertschätzung anders war. Die Unternehmen sollten mehr auf den einzelnen eingehen und ihm die Wertschätzung entgegenbringen die dieser benötigt.

Führungskräfte sollten Mitarbeiter entwickeln, d. h. Verantwortung nicht nur übernehmen, sondern wahrnehmen. Eine Führungskraft kann nur führen, wenn er auch die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen hat, ebenso muss auch die Zeit bzw. der Freiraum zum Führen vorhanden sein.

Wertschätzung beinhaltet m.E. auch die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter.

Die Wertschätzung von meinem Vorgesetzten, der Einfluss im Unternehmen und damit auf meine Position hat, hält sich in Grenzen. Von Kollegen und Dienstleistern, mit denen ich täglich zusammenarbeite, erhalte ich Feedback. Das nehme ich dankbar an.

Meine Anregung wäre, dass Personalverantwortliche regelmäßige Nachweise über Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Mitarbeitermotivation/Personalführung o.ä. erbringen müssten.

Gute Ansätze, aber die Wertschätzung steht nicht im Fokus, grade in den unteren Führungsebenen werden die Führungskräfte und deren Arbeit wenig geschätzt und gewürdigt. Es gibt keinerlei Stringenz und keine Weiterentwicklungsmaßnahmen.

Erhöhter Handlungsbedarf in Sachen Wertschätzung und Motivation. In den letzten Jahren nimmt diese eher ab wie zu. Die Trennung zwischen Markt und Marktfolge bzw. Stab wird immer strikter.

Führungskräfte müssten meiner Meinung nach ihre Mitarbeiterinnen besser informieren.

Ein Unternehmensziel sind "zufriedene Mitarbeiter". Leider wird dies von der Führung nicht gelebt. Wenn man versucht sehr gute Verbesserungen die dem Unternehmen einen Nutzen bringen (auch finanziell) einzubringen und dies dem Entscheider aus persönlichen Gründen nicht gefällt, wird dies nicht umgesetzt. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter resignieren und Verbesserungen nicht mehr vorgeschlagen werden. Das sind vertane Chancen für das Unternehmen.

Kommunikation und Information läuft nach dem Gießkannenprinzip. Probleme werden punktuell mit Einzelnen besprochen. Gemeinsames Brainstorming von unterschiedlichen Bereichen zu einer neuen Themenstellung erfolgt nicht. Daher häufig sehr umständliche und teure Lösungsversuche.

Wertschätzung gelingt meiner Ansicht nach am Besten über Beteiligung. Entscheidungen die in Unternehmen getroffen werden benötigen Akzeptanz unter den Angestellten. Das erfordert Mut unter Führungskräften und die Fähigkeit loszulassen. In der Unternehmensentwicklung wird es immer wichtiger, Motivation zu erhalten. Das ist ungleich leichter als Menschen zu motivieren.

Projekte wie Unternehmenskultur o. ä. verfehlen den Zweck, wenn die Führungsriege seit 30 Jahren im Sessel sitzt und sich sicher sein kann, dass Sie es auch bis zur Rente tut.

Meiner Meinung nach wird die altersgerechte Personalplanung vernachlässigt. Die Anforderungen und Erwartungen (Ziele) sind gleich, ob älter oder jünger-Frage der Belastungsfähigkeit.

Das Alter der Mitarbeiter ist leider entscheidend! Man versucht, teure ältere Mitarbeiter abzubauen!

Mitarbeiter werden mit gerechter Bezahlung auch mehr motiviert. Es kann nicht ein, das junge Mitarbeiter fast den selben Lohn bekommen, wie ältere Mitarbeiter die Erfahrung haben

Ich bin der Meinung, dass mehr in Mitarbeiter investiert werden müsste. Schwerpunkte sollten bei der Personalentwicklung gesetzt werden. Führungskräfte und Beschäftigte sollten das Thema Werte öfters diskutierten und vorbildlich leben.

Die Führungskräfte in meinem Unternehmen lassen zu viel schleifen, führen nicht wirklich.

In schwierigen wirt. Situationen oder bei einem zukünftig vermuteten negativen Szenario müssen stets die Arbeitnehmer Kürzungen hinnehmen, die Vorstände hingegen (obwohl Sie auch Angestellte sind) sagen zwar "wir sitzen alle in einem Boot" aber handeln nicht authentisch und werden selbst nicht "beschnitten". Das ist hochgradig unfair !

Es kommt immer auf den direkten Vorgesetzten an. Nach mehreren Beförderungen durch meinen vorherigen Vorgesetzten befinde ich mich nun eher im Stillstand. Auf meine persönliche Situation und meine Wünsche für die Zukunft wird in keinsten Weise eingegangen. Daher werde ich mich von dem Unternehmen trennen.

Es wird viel über Sinn, Partizipation, Kompetenz und Autonomie gesprochen, wir dürfen Lehrgänge besuchen, nur leider setzt die Geschäftsleitung nichts um und blockiert. Unsere Teamleitung wünscht keinerlei Kommunikation, was die Arbeit sehr erschwert.

Meine Vorgesetzte "führt" nach dem Sympathieprinzip. Obwohl in den letzten beiden Jahren sieben ihrer Mitarbeiter (Ihr Team umfasst insgesamt 12 Personen) gegangen sind, hat dies keinerlei Konsequenzen für diese Führungskraft. Gegenüber ihr ist dies sicher ein Zeichen, besonderer Wertschätzung ihrer Leistungen, für diejenigen, die unter ihr "leiden" und schlecht behandelt werden, ist es sehr, sehr demotivierend.

In unserem Betrieb fehlen altersgerechte Arbeitsplätze

Meine persönliche Vorgesetzte schätzt mich sehr und zeigt dies sehr deutlich. Das Unternehmen an sich behandelt jedoch die MitarbeiterInnen nicht so, dass sie das Gefühl von Wertschätzung

erfahren. Besonders negativ ist, dass man nicht alle seine Kompetenzen vollumfänglich einbringen kann. Manchmal aufgrund von Hierarchien, manchmal wegen persönlicher Diskrepanzen. Da geht viel verloren. Auch an Motivation für den Einzelnen.

In unserem Unternehmen haben es Männer wesentlich leichter Beachtung und Anerkennung zu finden - und das bezieht sich auf alle Bereiche im Betrieb. Schlechte Löhne werden aber durchweg gezahlt!!

Da ich als älterer Mitarbeiter (über 60J.) Maschinenbau - Konstrukteur, immer kritisch und analytisch tätig war, wurde ich vor neun Jahren meiner eigentlichen Aufgaben enthoben (Kollegen gleicher Qualifikation ist es ähnlich ergangen).

Ich konnte in meinem Umfeld feststellen, dass sich die Wertschätzung mit zunehmendem Lebensalter reduziert.

Ich arbeite Teilzeit. In dieser Situation wird man nicht wirklich korrekt wertgeschätzt. Keine Chance intern zu wechseln oder Karriere zu machen.

SELBSTWIRKSAMKEIT

Due to excessive workload it is not possible to develop further professionally or personally. All attempts so far to redefine role or have clearer definition of priorities have been heard, but no action or change implemented. Recognition is done for employees but not for managers.

Ich empfinde es auch als Wertschätzung, dass mein Arbeitgeber sich kulant mit Zeitregelungen und Urlaub zeigt; dass für Mütter oder im Krankheitsfall aktiv Möglichkeiten gesucht werden Arbeitszeiten anzupassen und ein Weiterarbeiten zu ermöglichen.

Ich kann mich selbst nur weiterentwickeln, wenn mein Vorgesetzter selbst die strategische Ausrichtung des Unternehmens kennt bzw. eigene Ideen entwickelt um im und mit dem Unternehmen zu wachsen. Diese Perspektive ist oft nicht existent, da sie Kraft und Rückgrat erfordert.

Wenn es darum geht, dass einzelne Mitarbeiter leistungsorientierter sind als die jeweiligen Führungspersönlichkeiten kann es auch sein, dass die weniger leistungsorientierten Mitarbeiter mehr Wertschätzung erfahren als diejenigen die stärker leistungsorientiert arbeiten. Auch kann es sein, dass Unternehmen Projekte in Sachen "Work-Life-Balance" stark fördern, und dadurch den Mitarbeitern durchaus Wertschätzung zeigen. Dennoch kann das für stark leistungsorientierte Mitarbeiter dazu führen, dass diese sich für Ihre Arbeit nicht entsprechend wertgeschätzt fühlen. - Das Motto "solche Mitarbeiter am meisten zu fördern, die in der Lage wären einen selbst zu übertreffen" ist m.E. eine entscheidende Differenzierung, ob sich durch die angedachten Maßnahmen auch "alle" Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Work-Life-Balance mag für manche aber nicht für alle gleich Wertschätzung sein.

Die Mitarbeiter sollten allgemein mehr gelobt werden und nicht immer mehr unter Druck gesetzt werden, auch wenn Ziele erreicht sind, nach dem Motto: Es geht doch, dann geht auch noch mehr. Individualität geht verloren aufgrund vieler Standardisierungen...

Zu hohe und weiter steigende Arbeitsbelastung pro Mitarbeiter - der Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit und dem Kunden gegenüber kann aufgrund der Menge schlechter gehalten werden - die oberste Führungsebene (nicht direkte Vorgesetzte) hat den Blick für die Fläche verloren was Arbeitsmenge und Struktur in der Arbeit angeht

Der Teamgedanke wird mit immer mehr untergraben. Oft geht es nur noch ums Einzelkämpfertum = Gesamtgesellschaftliches Problem unserer Leistungsgesellschaft. Ist unabhängig vom Arbeitgeber. Die "Schwachen" bleiben überall generell auf der Strecke. Zuviel gesteigerter Wert wird auf reine Äußerlichkeiten gelegt.

Selbst fühle ich mich in meinem Arbeitsbereich zufrieden, auch meine Kunden bestätigen meine gute Arbeit. Doch für die Statistik ist das noch lange nicht ausreichend. Der Leistungsdruck ist sehr belastend.

Hauptsache für mein Unternehmen ist doch, dass der Gewinn stimmt. Die Mitarbeiter erwirtschaften zwar den Gewinn, aber im Alltag sind sie nur eine Nummer, eine Kostenstelle und jederzeit ersetzbar. Da hilft auch ein Dankschreiben des Geschäftsführers nach einem umsatzstarken Tag/Woche nichts, es zählen am Ende nur die Zahlen. Keine Rücksicht auf familiäre Situationen mit den Arbeitszeiten, keine Rücksicht auf kranke Mitarbeiter- entweder man funktioniert oder man ist für das Unternehmen nicht mehr brauchbar!

Der Mensch sollte mehr in den Vordergrund rücken, Arbeitgeber sollten Programme (Fitness, Kinderbetreuung, Arbeitssport etc.) für die Angestellten anbieten um die Motivation zu steigern.

ERFOLG UND ANERKENNUNG

Die Anerkennungskultur und die Bereitschaft interne Ideen zu akzeptieren hat sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. #

Ich finde Interesse-Losigkeit an der eigenen Arbeit von anderen MitarbeiterInnen, wie ich sie erlebe und erfahre, schlimmer als z.B. Kritik.

Auch wenn die Wertschätzung stimmt, können die Arbeitsbedingungen kollektiv belastend erfahren werden. Es gibt dann eine kollektive Überlastung, bei deren Bearbeitung sich zwar alle wertschätzen, aber weitere Wertschätzung keine Verbesserung mehr bringt. Überspitzt gesagt, wir gehen gemeinsam wertschätzend unter.

Wertschätzung betrifft ja auch das Gehalt.

Generell sind außergewöhnliche Leistungen oft durch ein "Schulter klopfen" schnell abgehakt. Eine finanzielle Wertschätzung fehlt.

Überdurchschnittliches Engagement sollte meiner Meinung nach viel besser anerkannt werden.

In meinem Unternehmen findet keine Wertschätzung in Bezug auf die akademische Qualifikation statt. Ich bin von 6 Mitarbeitern innerhalb meiner Abteilung die einzige Mitarbeiterin mit einem abgeschlossenen Bachelorstudium, was aber nicht mehr wertgeschätzt wird, als bspw. ein Sparkassenfachwirt, obwohl der Zeitaufwand und die Belastung im Bachelorstudium deutlich höher sind.

Wenn ich 40 Stunden meiner Lebenszeit wöchentlich für meine Firma leiste, dann würde ich gerne auch mehr Erfolge mit meinen Kolleginnen feiern wollen.

Wenn Wertschätzung in verbaler und monetärer Hinsicht betrachtet wird, so erhalte ich angemessene Rückmeldungen verbaler Art, jedoch erhalte ich nur das Gehalt, das für durchschnittliche Leistungen vorgesehen ist. Wertschätzung darf bei mir nichts kosten.

Gehaltserhöhung bei Frauen wird regelrecht ignoriert, obwohl die Frau mehr leistet und auch mehr als 30 Jahre Berufserfahrung hat.

Nicht getadelt ist genug gelobt

Verbales Lob außerhalb der halbjährlichen Leistungseinschätzung erachte ich persönlich für sinnvoller. Die direkte Führungskraft sollte stets mit positivem Beispiel vorangehen und nicht ihre Launen sehr offen zur Schau tragen....

Letztendlich arbeite ich in einem System, in dem Leistung zum einzigen Kriterium für Identität und Ansehen wird. Die Zielerfüllung steht weit vor den Bedürfnissen der Kunden.

Wertschätzung in unserem Unternehmen äußert sich leider nur in warmen Worten, aber nicht in Gratifikationen oder gar tariflichen Höhergruppierungen bei Übernahme von Tätigkeiten. Die Funktionsbeschreibungen werden vielmehr so angepasst, dass Tätigkeiten abgewertet werden, damit kein Anspruch auf eine höhere Eingruppierung entsteht.

In meinem Haus erfahre ich den für mich besten Führungsstil, den es geben kann. Das Ergebnis lässt sich an den Erfolgen ablesen. Wir suchen die größtmöglichen Freiräume für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, trotz Regulierungswut des Gesetzgebers. Das fördert Kreativität und Leistungsbereitschaft.

Ich arbeite seit über 13 Jahren im Öffentlichen Dienst - in den letzten 6 Jahren als Führungskraft. Der Magistrat dieser Stadtverwaltung - also mein Chef sozusagen - hat mich erst einmal zu sich "zitiert", um ein Danke für ein spezielles Fest, das ich organisiert habe, zu sagen. Im Öffentlichen Dienst ist das üblich. Als Führungskraft ist Lob ein Mittel, das ich selbst einsetze. Zeitnah. Leider ist die leistungsorientierte Bezahlung nicht ein Mittel, das sich für die Wertschätzung und Anerkennung eignet.

Mir fehlt die Anerkennung und Wertschätzung meines direkten Vorgesetzten (Abteilungsleiter).

Aufgrund mangelnder Wertschätzung seitens der direkten Vorgesetzten ist es trotz europaweit bester Arbeitsergebnisse zu

einer Auflösungsvereinbarung zwischen dem Unternehmen und meiner Person gekommen.

Feiern wird bei uns total vernachlässigt, obwohl es regelmäßig Anlass zum Feiern geben würde. Dadurch trifft man die Kollegen nur noch selten abteilungsübergreifend. Schade.

Ich erfahre sehr viel Wertschätzung durch meine Kunden und Geschäftspartner.

Bei uns gilt der Spruch: kein Anschiss ist Lob genug! Soviel dazu!

Arbeitgeber müssen meiner Meinung lernen, adäquat zu loben und konstruktive Kritik als positiv annehmen zu können. Ich habe die Befragung als Resümee meiner letzten Arbeitsstelle, die ich bis Ende April ausgeführt habe, gemacht. Meine dortige Arbeit habe ich sehr gerne gemacht, mit den Kolleginnen habe ich fachlich und menschlich sehr gut zusammengearbeitet (und sehr viel positives Feedback erhalten), aber mit meiner Vorgesetzten hatte ich enorme Probleme. In meinem letzten Mitarbeitergespräch habe ich geäußert, dass ich mir auch zwischendurch mal ab und zu ein Feedback wünschen würde, da ich in vier Jahren Zusammenarbeit nur 1x ein spontan geäußertes Lob erhalten habe, trotz nun auch in meinem Zeugnis bestätigter überdurchschnittlich guter Arbeitsleistung. Ich hatte eher immer das Gefühl, dass es sie störte, wenn ich mich besonders gut ins Team eingebracht habe, genauso wie es ihr nicht wirklich recht war, dass wir im Team gut zusammengearbeitet haben.

Ein innerbetriebliches Vorschlagswesen mit Prämien als Anreiz erachte ich als sehr sinnvoll.

Unser Vorgesetzter erklärt uns immer wieder, wie sehr er unsere Arbeit schätzt. Als es aber darum ging, dass alle Kollegen, die die gleiche Arbeit machen, auch das gleiche verdienen sollten, erklärte er, dass die Kollegin, die ca 500 EUR/monatl. mehr verdient als die beiden anderen, höher qualifizierte Arbeit machen würde. Dabei weiß er genau, dass wir seit vielen Jahren einen Großteil der Arbeit von ihr mitmachen, da sie sie gar nicht schafft. Uns gegenüber

hatte er sogar erwähnt, dass er plane, sie wegen schlechter Arbeit abzustufen. Das war wie ein Schlag ins Gesicht für uns.

Manchmal reicht die Wertschätzung auch, dass man einfach mal ein Danke gesagt bekommt. In meinem Unternehmen sind die Wertschätzungen in den letzten 10 Jahren Jahr für Jahr weniger geworden und das nicht nur bei mir, sondern grundsätzlich.

Wie soll der AG Wertschätzung äußern, wenn es die direkten Vorgesetzten nicht tun,in keinem der Bereiche in denen ich tätig bin:(..... Bei den Schwaben heißt es nicht geschimpft ist genug gelobt, das reicht denen. Habe mir selber angewöhnt KollegInnen immer und soviel wie möglich zu loben.... Es fängt doch schon bei der Formulierung an: statt das ist ein guter Vorschlag sagen die meisten: keine schlechte Idee.

Die direkte Wertschätzung der Arbeitsleistung findet fast ausschließlich innerhalb der jeweiligen Hierarchieebenen und Berufsgruppen statt. Je höher die Hierarchie, desto mehr nimmt die Geringschätzung gegenüber den untergeordneten Mitarbeitern zu. Das zeigt sich deutlich am Maß der schlechten Entlohnung, besonders bei Neueinstellungen. Ich empfinde das als unfair und ungerecht gegenüber denen, die am erwirtschafteten Produktivvermögen eines Unternehmens den größten Anteil dazu beigetragen haben.

Eine Wertschätzung (persönliche) zeigt sich für mich auch durch den Lohn für meine geleistete Arbeit im Unternehmen.

Wertschätzung fehlt immer mehr in persönlicher Sicht. Finanziell sehe ich keine Wertschätzung - mir ist die persönliche Wertschätzung viel wichtiger. Wenn mein Chef meine Arbeit nicht anerkennt und alles für selbstverständlich hält, macht die Arbeit keinen Spaß mehr. Persönliche Ansprache kommt immer mehr in den Hintergrund.

Die fehlende Anerkennung bezieht sich ausschließlich auf die Führung. Die Anerkennung meiner Arbeit durch die Kolleginnen und Kollegen ist super!

Es wird gern über Wertschätzung gesprochen und jeder muss und soll, nur selber erfährt man diese nicht, obwohl man offensichtlich gute Arbeit leistet, da die Kunden sehr zufrieden sind.



ALLGEMEINE KOMMENTARE

Kündigung ist schon geschrieben... :-)

Wertschätzung ist abhängig von der jeweiligen Führungspersönlichkeit, es gibt keine allgemeine Wertschätzungskultur in der Organisation, so dass die Mitarbeiter sehr unterschiedliche Ausmaße an Wertschätzung erfahren.

Als Leiharbeiter hat man stets die "schlechteren Karten" im Entleih-Betrieb. Das erlebe ich täglich. :-(

In dieser Befragung fehlen vielleicht noch die verschiedenen Führungsebenen - also direkter Vorgesetzter versus Geschäftsleitung.

Meiner Meinung nach besteht insb. in den Vorstandsetagen ein "Wertschätzungs-Problem" (Erklärungsversuch: zunehmender Margendruck + Misstrauenskultur durch regulatorische Anforderungen).

Ich glaube, ich erhalte im Vergleich zu meinen Kollegen mehr Wertschätzung. Dieses Führungsverhalten wird leider nicht im ganzen Unternehmen gelebt.

Wertschätzung sind nicht nur 2% Gehaltserhöhung jährlich

Der Druck wird immer größer. Es wird immer wieder mit Arbeitsplatzverlust gedroht.

Unsere GF hat Angst vor Machtverlust, hält Infos zurück. Sie sucht Fehler, macht andere klein, um sich selbst zu erhöhen, traurig, aber leider wahr.

Wertschätzung ist ein sehr subjektives Thema.

Wertschätzung drückt sich immer durch den jeweiligen unmittelbaren Vorgesetzten aus. Insgesamt halte ich mein Unternehmen für eher wertschätzend, habe aber aktuell eher Pech mit der Vorgesetzten.

Wertschöpfung statt –Schätzung

Wertschätzung kann auch durch Partizipation, Incentives, Vergütung, Macht usw. erfolgen

Die empfundene Wertschätzung steht und fällt mit dem direkten Vorgesetzten. Bei uns im Haus ist die Bandbreite hier sehr groß (Stichwort: Führungskompetenz / Soziale Kompetenz).

Nach meinen Wahrnehmungen ist das Thema Wertschätzung das neue "In-Wort" der 1. Führungsebene - jedoch wird dies nicht passend umgesetzt, wodurch deren Glaubwürdig- und Vertrauenswürdigkeit aus Sicht der Mitarbeiter zunehmend sinken. In der Bankenbranche kommen der steigende Kostendruck (aufgrund des anhaltend niedrigen Zinsniveaus) sowie die massive Ausweitung externer wie auch interner Regelungen/Vorschriften hinzu, bei denen es fraglich bleibt, ob man diesen langfristig gerecht werden kann.

Für meinen Bereich ist die Wertschätzung des direkten und des übergeordneten Chefs sehr hoch. Allerdings ist dies nicht in allen Bereichen des Unternehmens so.

Ich erfahre hohe Wertschätzung von meiner direkten Führungskraft, leider gefühlt zzt. aber nicht von der Bereichsleitung und dem Vorstand.

Wertschätzung ist sehr wichtig für motiviertes Personal. Sie sollte in jedem Unternehmen als Firmenkultur gepflegt werden. Es dient dem Mitarbeiter und dem Unternehmen, wenn die Leistung, das Engagement und die Arbeit wertgeschätzt werden.

Führungskräfte, egal ob direkt oder im höheren Management, haben doch gar keine Zeit mehr dafür ... eigentlich schade ...

Es wird zunehmend schlechter!

Wertschätzung nur vom direkten Vorgesetzten ist nicht immer ausreichend. Man weiß nicht, wie die Qualität der Arbeit auf höherer Ebene gesehen wird.

Da ich Führungskraft bin, gilt für mich persönlich das Ziel, auch nicht nur Gespräche in den kritischen Zeiten zu führen, sondern

auch in den guten. Wertschätzung beginnt mit dem Respekt allen (!) Mitarbeitenden gegenüber.

Fördern und fordern wird nur zum Teil gelebt. Wertschätzung bedeutet m. E. auch, dass die Eingruppierung (Tarifvertrag)entsprechend der übertragenen Tätigkeiten erfolgt.

Unser Unternehmen ist so sozial eingestellt und familienfreundlich. Wir Mitarbeiter beschwerten uns zu oft über zu wenig Wertschätzung, obwohl gerade das Gegenteil zutrifft. Das Problem hierbei ist, dass viele Mitarbeiter noch nie bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt waren, um vergleichen zu können und festzustellen, wie gut es uns geht.

Da reicht Ihr Festplattenspeicher nicht.

Führungskräfte sollten eine Vorbildfunktion übernehmen - nicht nur in der Theorie und nicht nur bis zum mittleren Management.

Die Antwort auf die Fragen ist in unserem Unternehmen stark durch die individuelle Herangehensweise des Vorgesetzten geprägt. Es gibt derzeit keinen einheitlichen Umgang mit dem Thema.

Die Führungskräfte mögen sich öfter mal selbstkritischer betrachten.

Insgesamt erlebe ich einen Wertewandel in der Gesellschaft und im beruflichen Kontext. Meines Erachtens sind es positive Einflüsse, vielleicht der sogenannten Generation Y, die dazu führen, dass der Wert "Mensch" mehr Beachtung findet.

Wertschätzung ist leider ein Werbeslogan für die Mitarbeitergewinnung; es braucht aber eine Haltungsänderung der Vorgesetzten!!! - Mitarbeiter arbeiten am Erfolg mit und sind nicht mit Hausklaven zu verwechseln.

Unternehmen ist nicht gleich direkter Vorgesetzter...

Seit der Finanzkrise sehe ich ein kontinuierliches Abnehmen der Wertschätzung von Mitarbeitern. Dem Diktat der

Wettbewerbsfähigkeit wird alles untergeordnet. Die Mitarbeiter bleiben dabei leider auf der Strecke.

Die Beurteilung der Wertschätzung wird stark beeinflusst durch Bewertungs- und Rollenkonflikte.

Wertschätzung erhalte ich von Kunden, nicht von Vorgesetzten oder von der Firma.

Wertschätzung steht und fällt mit den handelnden Personen. Viele Führungskräfte sind aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz in die Führungsposition gekommen. Für diesen Personenkreis stellt das Thema 'Sozialkompetenz und Vorbildfunktion' eine ganz besondere Herausforderung dar. Wertschätzung ist allerdings nicht nur ein Führungsthema. Wertschätzung unter den Kollegen ist ebenso wichtig. Alles in Allem auch ein Frage der Unternehmenskultur und aller im Unternehmen Beschäftigten Menschen!

In unserem Unternehmen gibt es eine klare Trennung zwischen oberster Führungsebene - die ich eher positiv beurteile - und der "unteren" Führungsebene, sprich, den direkten Vorgesetzten, die meist als Dienstälteste und nicht aufgrund ihrer Qualifikation auf ihre Position gerutscht sind (was man leider bei den meisten auch merkt).

Die Wertschätzung ist sehr von den Führungskräften abhängig. Bei einem öfteren Wechsel der Führungskraft bzw. bei Umstrukturierung der Abteilung(en) bestehen eklatante Unterschiede in der Eigenständigkeit und auch in der Wertschätzung. Es sollte innerhalb Unternehmen verstärkt die Mitarbeiterführung und hier insbesondere die Wichtigkeit der Wertschätzung "wiederholt" geschult werden.

Ich beteilige mich zwar an dieser Umfrage, kann mir aber nicht vorstellen, dass sich irgendetwas an der Situation der Arbeitnehmer ändern wird. Wer sollte dazu etwas tun ??

Hätte ich noch den Chef, den ich vor einem Jahr hatte, wären die Antworten positiver ausgefallen...

Eins drängt sich mir auf: in dem Betrieb, in dem ich arbeite, -ein KMU mit ca. 50 Beschäftigten- kennt man noch nicht einmal das Wort "Wertschätzung"!

Führungskräfte werden oft nicht in sozialen Kompetenzen weitergebildet. Es fehlen denen oft Methoden, um die Motivation der Beschäftigten zu fördern.

Es wird von Wertschätzung geredet, de facto wird sie aber nur auf der untersten Ebene gelebt. Das bedeutet, dass viele Führungskräfte der untersten Ebene ihren Mitarbeitern die Wertschätzung entgegenbringen, die sie brauchen. Je höher die Hierarchie umso mehr das reine Denken in Zahlen und Kostenfaktoren.

Alles ist fremdgesteuert. Es gibt viele Manager (= Quartalszahlenverwalter) aber keine Unternehmer. Entscheidungskompetenz ist nicht mal im Managementbereich gegeben.

Wir haben gerade ein Wechsel der Verwaltungsleitung, von dem wir uns eine Veränderung der Kultur der Wertschätzung erwarten. Der Wechsel erfolgte aufgrund des schwierigen Umgangs mit den MitarbeiterInnen.

Eigene Erfahrung: mit steigendem Alter sinkt die Wertschätzung der Kolleginnen deutlich!

Es ist ein großer Unterschied, ob man persönlich von seinem direkten Vorgesetzten geschätzt wird, und/oder ob die Geschäftsführung ein offenes Klima der Wertschätzung unterstützt und pflegt (statt nur darüber zu reden oder sogar kontraproduktiv handelt).

Besonders in sozialen Einrichtungen wird die Arbeit durch Vorgesetzte weniger geschätzt. Angebliche geistige Arbeit in der Verwaltung ist höher zu bewerten als die tägliche Arbeit am Menschen.

Deutsche Bahn bemüht sich seit Jahren um unter TOP 20 Arbeitgeber zu kommen. Viel getan aber nichts umgesetzt, was die Zufriedenheit und Anerkennung steigern könnte.

Wir haben zu viel Arbeit für zu wenig Mitarbeiter.

Wertschätzung ist ein wichtiger Faktor in unserem Leben. Leider und gerade in der Arbeitswelt wird der Mensch auf seine Leistung reduziert und davon ausgegangen, dass mit der vertraglich vereinbarten Entlohnung genug Wertschätzung gegeben wird. Würden die Menschen im Allgemeinen mit mehr Wertschätzung miteinander umgehen, dann wäre unser Umfeld - sowohl in der Arbeitswelt als auch im Privaten - viel lebenswerter.

Das Thema Wertschätzung wird zwar groß gepredigt, und es finden regelmäßige Workshops dazu statt, die die Abteilungsleiter ihren Mitarbeitern näher bringen sollen. Jedoch was letztendlich gelebt wird, hat mit Wertschätzung zum Teil überhaupt nichts zu tun. Man kann sagen, dass die Wertschätzung unter den Kollegen stimmt, und je weiter man in die Hierarchie nach oben schaut, desto katastrophaler wird es.

Wertschätzung ist aus meiner nun fast 30jährigen Berufserfahrung in den meisten Unternehmen nur leeres Gerede, oder wird quer von der Personalabteilung im Rahmen Gesundheitswesen o.ä. durch das Unternehmen gejagt. I.d.R. hängt die Umsetzung aber durch die konträren Unternehmensziele in der Luft und es dient wie schon die vielen Zertifikate nur der Aussendarstellung und Selbstberuhigung.

Ich persönlich bin mit meinem direkten Vorgesetzten sehr zufrieden. Aber im restlichen Unternehmen gibt es leider wenige gute Führungskräfte, die wertschätzen können.

Gut, dass diese Umfrage gestartet wurde. Motivation durch Wertschätzung wird leider in deutschen Unternehmen immer noch nicht gelebt.

KONTAKT

Prof. Dr. Dieter Rohrmeier

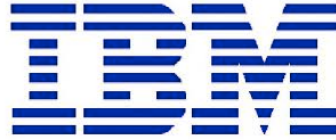
Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe
- University of Applied Sciences - Bonn GmbH
Simrockstraße 4, 53113 Bonn
Tel.: 0228-2049934
e-mail: dieter.rohrmeier@s-hochschule.de
Internet: www.s-hochschule.de

Dipl.-Soz. Uwe Döring-Katerkamp

Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln)
Bergwinkel 7, 50999 Köln
Tel.: 02236-7024988
e-mail: doering@iaw-koeln.de
Internet: www.iaw-koeln.de



Wir danken folgenden Unternehmen und Institutionen für Ihre Unterstützung



randstad stiftung

Handelsblatt BUSINESS BRIEFING

NACHHALTIGE
INVESTMENTS
www.handelsblatt-nachhaltigkeit.de

Sowie dem Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

