

Caroline Schalwat: Wertschätzung im Mitarbeitergespräch –
Wodurch erleben Arbeitnehmer heutzutage Wertschätzung und wie lässt sich diese
durch Vorgesetzte vermitteln? Eine empirische Analyse am Beispiel eines
Unternehmens aus der Automobilindustrie.
(Logo Verlag, Berlin, 2014, ISBN 978-3-8325-3836-1)

Kurzgliederung

1. Einleitung

- 1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit
- 1.2 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

2. Vorbereitende Empirie – Evaluationsworkshops

- 2.1 Ziele und Design der Workshops
- 2.2 Erste Hinweise zur Definition von Wertschätzung im Mitarbeitergespräch

3. Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung

- 3.1 Das Konzept der Anerkennung als Basis zur Entwicklung eines Wertschätzungskonstrukts
- 3.2 Wertschätzung
- 3.3 Zur Frage der Operationalisierung eines Wertschätzungskonstrukts
- 3.4 Mitarbeitergespräche als Wertschätzungssituation in Unternehmen

4. Anwendung des Wertschätzungskonstrukts in der Praxis

- 4.1 Forschungsdesign
- 4.2 Qualitativer Teil der methodischen Umsetzung zur Vertiefung der Ergebnisse aus Evaluationsworkshops und Literaturrecherche
- 4.3 Quantitativer Teil der methodischen Umsetzung

5. Mitarbeitergespräche als Standardprozess zur Vermittlung von Wertschätzung

- 5.1 Überprüfung der Hypothesen
- 5.2 Die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen
- 5.3 Praktische Implikationen

6. Abschließende Überlegungen und Schlussfolgerungen

7. Literaturverzeichnis

Zusammenfassung zur Dissertation von Caroline Schawat

Die Vermittlung von Wertschätzung ist in Unternehmen angesichts des gesellschaftlichen Wertewandels, der Veränderungen von Organisationsstrukturen, der Globalisierungstendenzen, zunehmender Burnout- und innerer Kündigungsfälle sowie motivationsbedingter Fluktuationen eine entscheidende Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg. Trotzdem gibt es in der Literatur bisher nur wenige Studien und Übertragungen auf den organisationalen Kontext. Existierende Studien stellen heraus, dass der Ausdruck von Wertschätzung signifikante Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter hat und ihre Arbeitszufriedenheit nachhaltig steigern kann. Eine fehlende wertschätzende Führungskultur ist häufig die Ursache dafür, dass Mitarbeiter ihre Leistung nicht erbringen. Obgleich nur wenige wissenschaftliche Studien bestehen, verdeutlicht doch die Unternehmenspraxis, dass die Wertschätzung von Mitarbeitern kontinuierlich an Bedeutung gewinnt und eine wissenschaftliche Untermauerung somit erforderlich ist.

Dem Vorgesetzten kommt bei der Vermittlung von Wertschätzung eine Schlüsselrolle zu, da er mehrheitlich von den Mitarbeitern als Hauptquelle der Wertschätzung im Arbeitsalltag angesehen wird. Mitarbeitergespräche als etabliertes Führungsinstrument in der Unternehmenspraxis bieten eine gute Gelegenheit um Wertschätzung zum einen für die gezeigte Arbeitsleistung im Unternehmensalltag und zum anderen für den Mitarbeiter als Individuum zu kommunizieren.

Die vorliegende Doktorarbeit zeigt allgemeine Tendenzen der Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen auf, betrachtet spezielle Formen genauer und überprüft vor allem die Anwendbarkeit als Situation zur Vermittlung von Wertschätzung für das Beispielunternehmen. Darüber hinaus werden anhand qualitativer und quantitativer Erhebungen charakteristische Verhaltensweisen von wertschätzenden Vorgesetzten erforscht, ein Abgleich von Theorie und Praxis vorgenommen sowie konkrete Handlungsempfehlungen für einen idealtypischen Ablauf wertschätzender Mitarbeitergespräche abgeleitet.

Als ein zentrales Ergebnis der Dissertation konnte gezeigt werden, dass das Instrument Mitarbeitergespräch eine geeignete Situation darstellt, um dem Mitarbeiter Wertschätzung zu vermitteln. Es zeigt sich, dass das Wertschätzungsempfinden in dieser Situation durch drei Variablen beeinflusst wird:

- durch das vom Mitarbeiter wahrgenommene Vorgesetzten-Verhalten,
- durch die Qualität der Führungsbeziehung und
- und durch die Gesprächsrahmenbedingungen.

Dabei weist die Arbeit empirisch nach, dass das Verhalten des Vorgesetzten den größten Einfluss auf das Erleben von Wertschätzung im Mitarbeitergespräch hat. Folgende acht Verhaltensweisen haben einen Einfluss auf das Wertschätzungserleben des Mitarbeiters im Gespräch: Feedback geben, interpersonal und informational gerecht sein, individuell und sozial unterstützend sein, wohlwollend und integer sein sowie Mitarbeiterkompetenzen erkennen und artikulieren.

Zudem hängt das Erleben von Wertschätzung im Mitarbeitergespräch entscheidend von der Führungsbeziehung ab. Im Speziellen von der Ähnlichkeit des Wertekanons der Führungskraft und des Mitarbeiters. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, wie lange sich die beiden Akteure kennen und wie stark sie sich im Arbeitsalltag austauschen – kurzum das Erleben von Wertschätzung im Mitarbeitergespräch hängt von der Intensität der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter im Betriebsalltag ab. Eine wertschätzende Führungsbeziehung zeichnet sich durch eine geringe Machtasymmetrie, Offenheit für das Selbstbild des Mitarbeiters sowie eine den Mitarbeiterbedürfnissen entsprechende Interaktionsfrequenz aus.

Darüber hinaus wird das Wertschätzungserleben dadurch beeinflusst, wie der Vorgesetzte den Rahmen des Mitarbeitergesprächs gestaltet. Dazu gehören: eine Begegnung auf Augenhöhe, die Erzeugung einer offenen und harmonischen Gesprächsatmosphäre, die umfassende Information des Mitarbeiters vor Gesprächsbeginn sowie die ausreichende Vor- und Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs durch die Führungskraft.

Die Untersuchungsergebnisse bieten Führungskräften in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen wertvolle Ansatzpunkte für die Gestaltung wertschätzender Mitarbeitergespräche.