

Stress und Gesundheit am Arbeitsplatz: Die Bedeutung von Wertschätzung und Kränkung

Dr. Norbert K. Semmer

Prof. em.
Universität Bern
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie

Themen

- 1. Ausgangspunkt: Stressoren und Ressourcen**
- 2. Wertschätzung und Kränkung**
 - Das Bedürfnis nach Wertschätzung
 - Formen und Wirkung von Wertschätzung
 - Fairness
 - Legitime und illegitime Belastungen
 - Konflikte / Mobbing
 - Feedback
 - Sozialer Ausschluss
- 3. Arbeitsgestaltung, Wertschätzung und Kränkung**
 - Autonomie, Ergonomie etc.
 - Illegitime Aufgaben
- 4. Soziale Unterstützung**
 - Soziale Unterstützung und Gesundheit
 - Formen sozialer Unterstützung und die Rolle der Wertschätzung
- 5. Was tun?**

Themen

1. Ausgangspunkt: Stressoren und Ressourcen

2. Wertschätzung und Kränkung

- Das Bedürfnis nach Wertschätzung
- Formen und Wirkung von Wertschätzung
- Fairness
- Legitime und illegitime Belastungen
- Konflikte / Mobbing
- Feedback
- Sozialer Ausschluss

3. Arbeitsgestaltung, Wertschätzung und Kränkung

- Autonomie, Ergonomie etc.
- Illegitime Aufgaben

4. Soziale Unterstützung

- Soziale Unterstützung und Gesundheit
- Formen sozialer Unterstützung und die Rolle der Wertschätzung

5. Was tun?

Stressfaktoren

1. **Arbeitsaufgaben**

Zu eintönig / zu schwierig / gefährlich / emotional belastend („Emotionsarbeit“)

2. **Arbeitsorganisation**

Überlastung / alles bis ins Detail vorgeschrieben / Ineffizienz / mangelhafte Arbeitsmittel / unklare Anweisungen / unklare Bewertungskriterien

3. **Die physischen Bedingungen**

Lärm / Hitze / Kälte / Erschütterungen / Enge / Nachtarbeit

4. **Die sozialen Bedingungen**

Konflikte / Schlechtes Klima / Mobbing / grosse Abhängigkeit

5. **Die organisationalen Bedingungen**

Status und Anerkennung / Informationspolitik / Lohnpolitik (Fairness) / Zukunftsaussichten (Aufstieg; Sicherheit des Arbeitsplatzes) / Ständige Umstellungen

Ressourcen in Organisationen: Was uns gut tut und hilft, Belastungen zu bewältigen

(und zum Stressor werden kann, wenn es fehlt)

- **Autonomie (Kontrolle, Handlungsspielraum):**
 - Kann man selbst (mit-) entscheiden, was man wann und wie macht?
- **Soziale Unterstützung**
 - Kann man sich in schwierigen Situationen auf die Unterstützung von KollegInnen und Vorgesetzten verlassen?
- **Fairness**
 - Wird man fair behandelt?
 - Erhält man eine adäquate Gegenleistung
- **Wertschätzung / Anerkennung**
 - Erfährt man Wertschätzung als Person?
 - Wird die eigene Leistung gewürdigt?

Persönliche Faktoren

➤ Emotionale Stabilität

- Bringen mich oft Kleinigkeiten aus der Fassung?

➤ Selbstsicherheit

- Habe ich einen gesunden Selbstwert?
- Bin ich überzeugt, dass ich im Zweifel mit einer schwierigen Situation fertig werde? („Selbstwirksamkeit“)

➤ Optimismus

➤ Vertrauen / Misstrauen

- Unterstelle ich im Zweifel finstere Absicht?
- Vertrauen ist nicht zu verwechseln mit Naivität

➤ Ohnmacht

- Fühle ich mich den Dingen ausgeliefert?

➤ Stressbewältigungs-Strategien

- Gehe ich Probleme aktiv an?

Themen

1. Ausgangspunkt: Stressoren und Ressourcen
2. **Wertschätzung und Kränkung**
 - Das Bedürfnis nach Wertschätzung
 - Formen und Wirkung von Wertschätzung
 - Fairness
 - Legitime und illegitime Belastungen
 - Konflikte / Mobbing
 - Feedback
 - Sozialer Ausschluss
3. **Arbeitsgestaltung, Wertschätzung und Kränkung**
 - Autonomie, Ergonomie etc.
 - Illegitime Aufgaben
4. **Soziale Unterstützung**
 - Soziale Unterstützung und Gesundheit
 - Formen sozialer Unterstützung und die Rolle der Wertschätzung
5. **Was tun?**

Das Bedürfnis nach Wertschätzung

Wertschätzung und Anerkennung zu erfahren,
ist ein grundlegendes Bedürfnis

Und weil es ein so grundlegendes Bedürfnis ist,
reagieren wir auf mangelnde Wertschätzung
oft sehr empfindlich

Wir tun viel, um unseren Selbstwert zu verteidigen...

z.B. Umgang mit negativem Feedback

Beispiel Intelligenztest

- gut abgeschnitten: „Intelligenztests sind aussagekräftig“
- Nicht so gut abgeschnitten: „Intelligenztests sind nicht besonders aussagekräftig“

Beispiel Leistung

- gute Leistung: Feedback wird gesucht
 - Weniger gute Leistung: Feedback wird eher vermieden
- ... obwohl es genau dann besonders nötig wäre

«All»-tägliche Wertschätzung: Häufigkeit, Formen, Quellen

139 Personen aus verschiedenen Berufen
notieren Wertschätzungs-Situationen während 5 Arbeitstagen

Wieviele Wertschätzungs-Situationen werden berichtet?

- Im Schnitt knapp eine WS-Situation pro Tag (0,9)

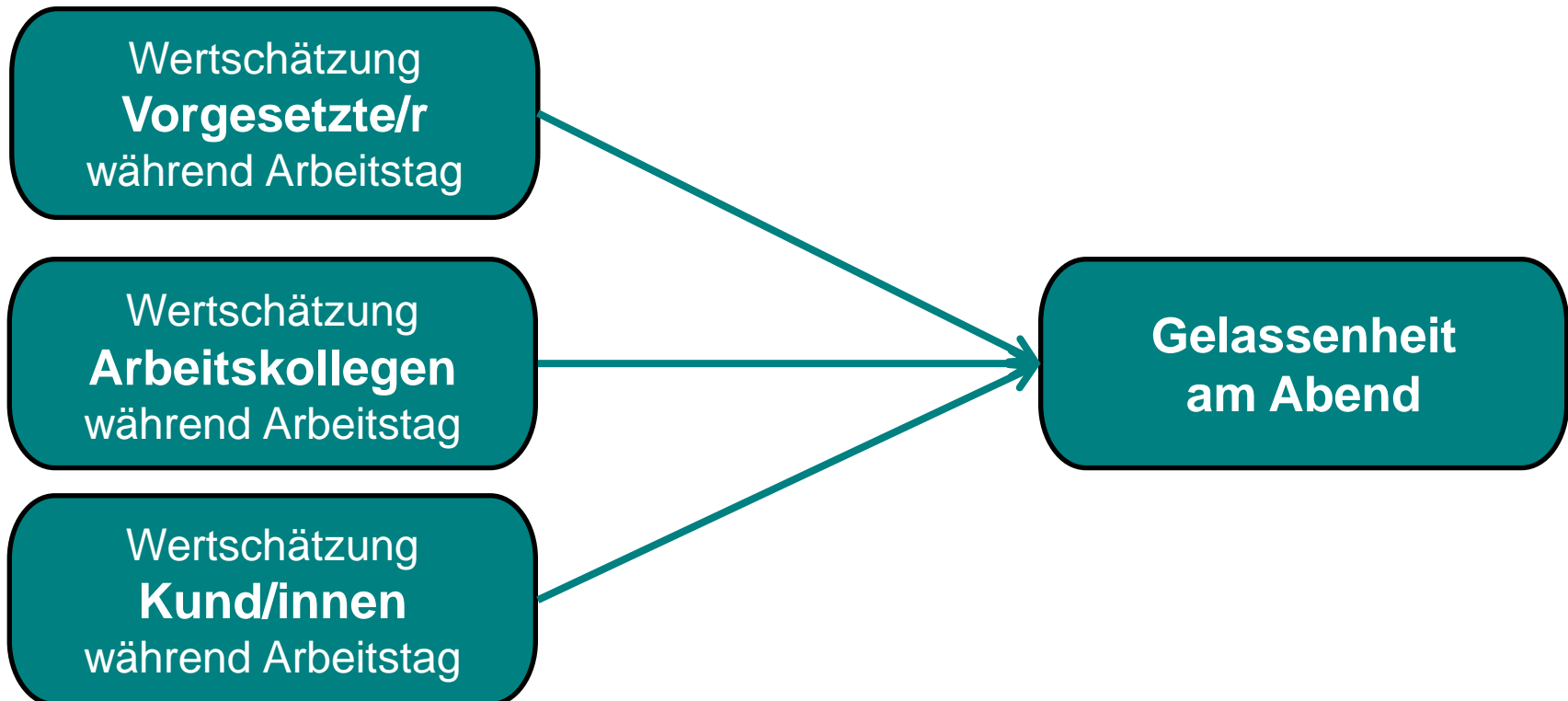
Was wird als Wertschätzung empfunden?

- Lob, Dank, Anerkennung (52%)
- Vertrauen, Übertragung von Verantwortung (13%)
- Freude an der Zusammenarbeit (11%)

Von wem kommt die WS?

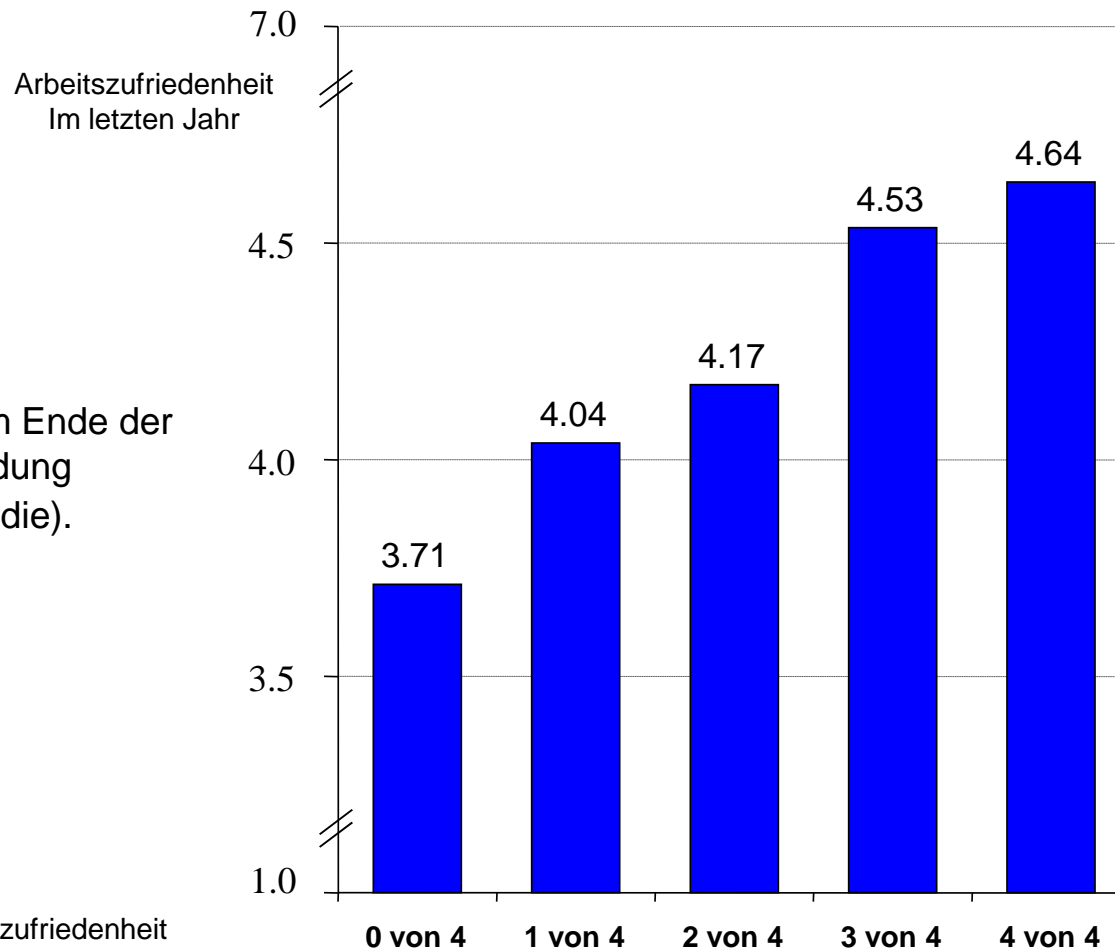
- KundInnen: 37%
- KollegInnen: 27%
- Vorgesetzte: 21%

«All»-tägliche Wertschätzung und Befinden am Abend



Jahrelange Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit:

Kumulative Effekte 1997-2002



423 junge Leute am Ende der
Berufsausbildung
(Aequas-Studie).

Ausgangswert der Arbeitszufriedenheit
sowie Sprachregion, Geschlecht und Beruf
sind statistisch kontrolliert.

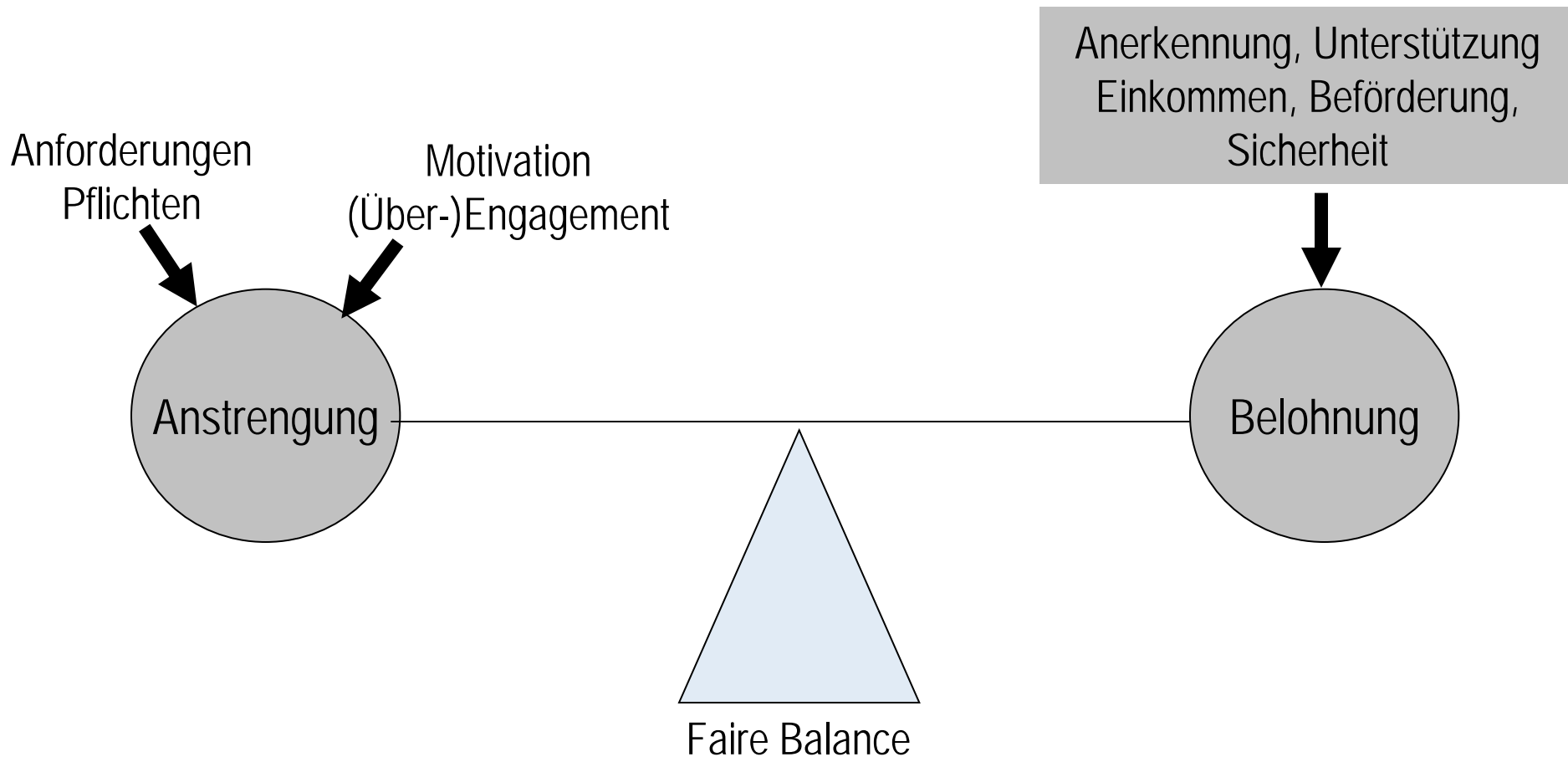
Anzahl Untersuchungszeitpunkte mit hoher Wertschätzung*

* = Wert über dem Median

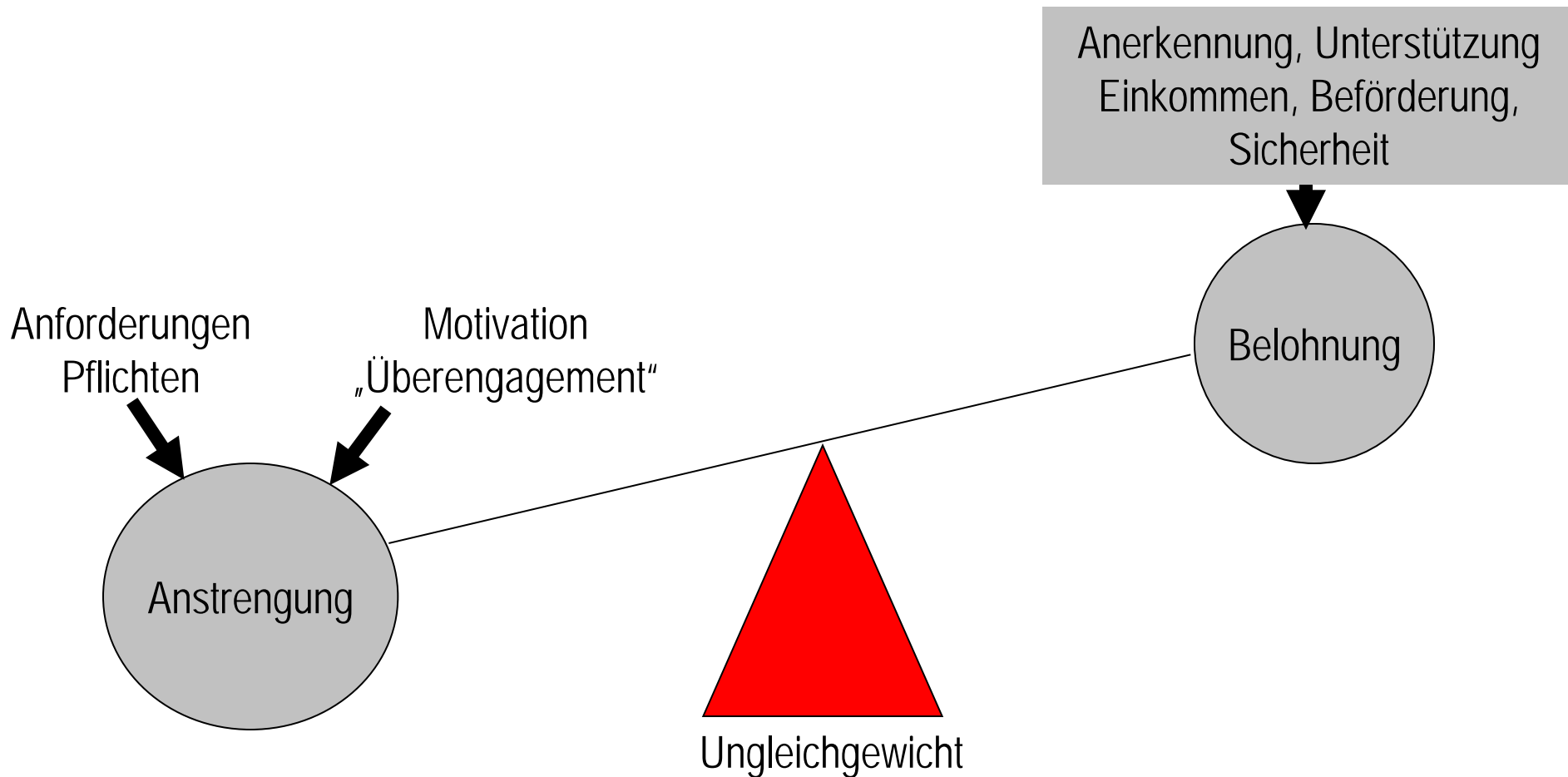
Fairness

Faires Verhalten signalisiert Wertschätzung.
Unfares Verhalten wird als abschätzig empfunden

Fairer Austausch: Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung



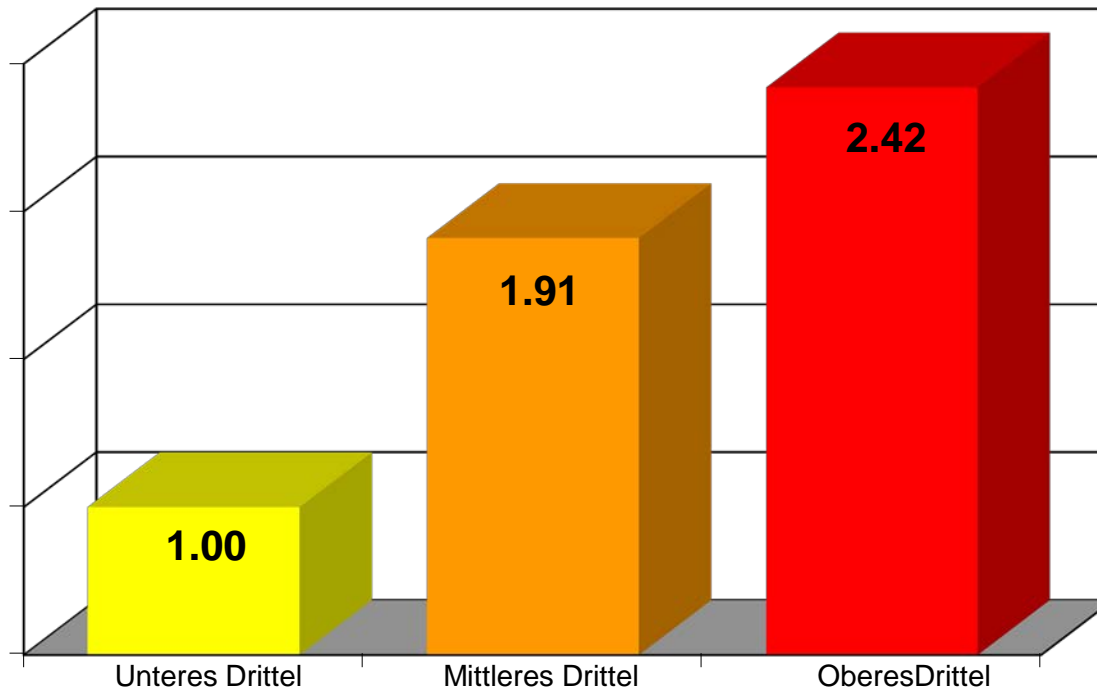
Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung



Neuere Untersuchungen zeigen:
Anerkennung und Unterstützung
sind besonders wichtig

Imbalance und kardiovaskuläre Krankheiten

Das Risiko, im Verlauf von 25 Jahren an kardiovaskulären Krankheiten zu sterben, beträgt...



Wer seine Anstrengung nicht gewürdigt sieht, stirbt früher!

Imbalance
zwischen Anstrengung und Belohnung

Unteres Drittel = Vergleichsgruppe
Kontrolliert:
Alter, Geschlecht, Berufsgruppe,
Rauchen, körperliche Aktivität,
systolischer Blutdruck, Gesamt-
Cholesterin, BMI

Fairness / Wertschätzung und Arbeitsverhalten

Fairness in Organisationen

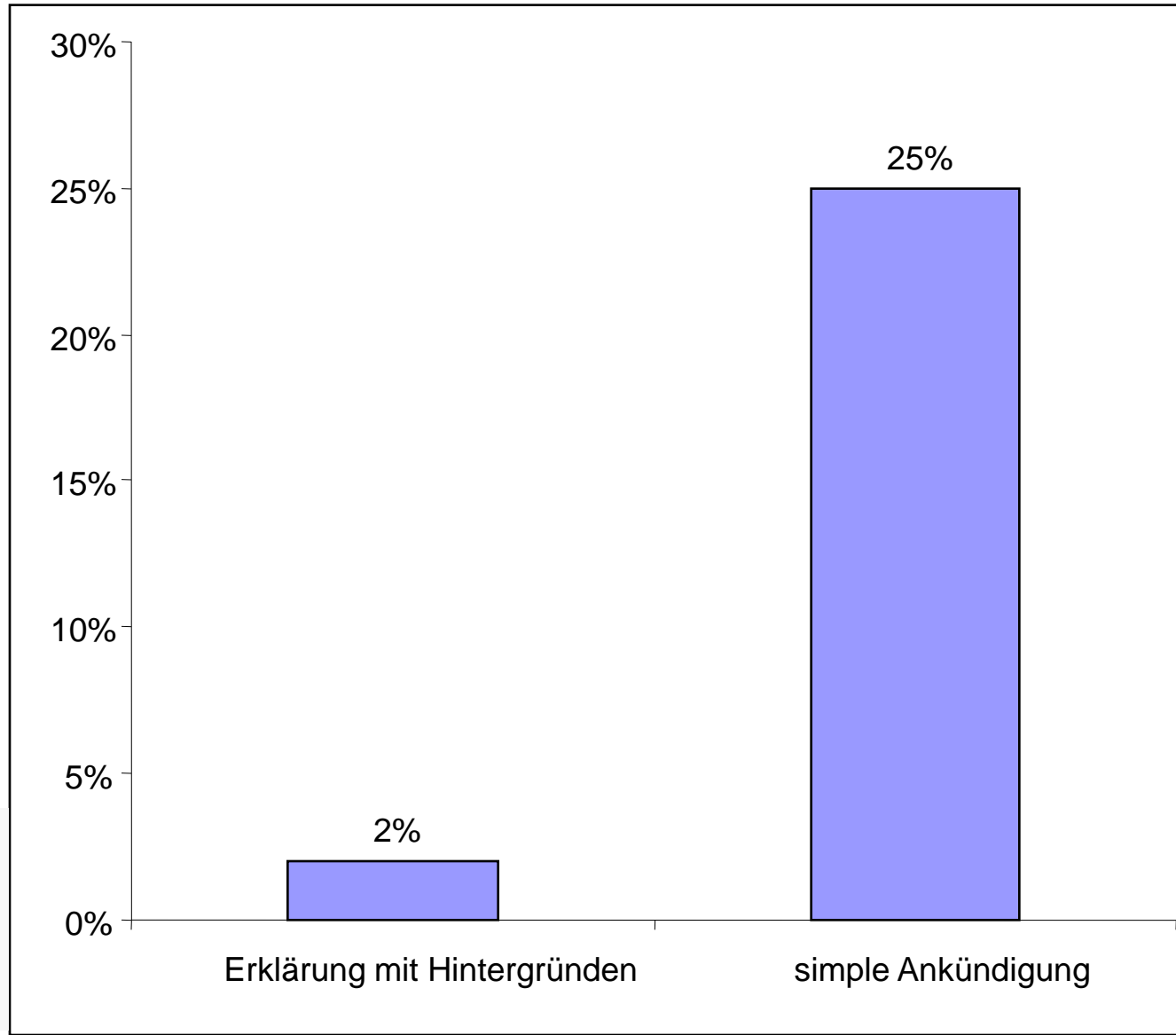
Zwei Tochtergesellschaften derselben Firma

- sehr ähnliche Tätigkeiten
- 15% Lohnkürzung für 10 Wochen

Zwei Vorgehensweisen:

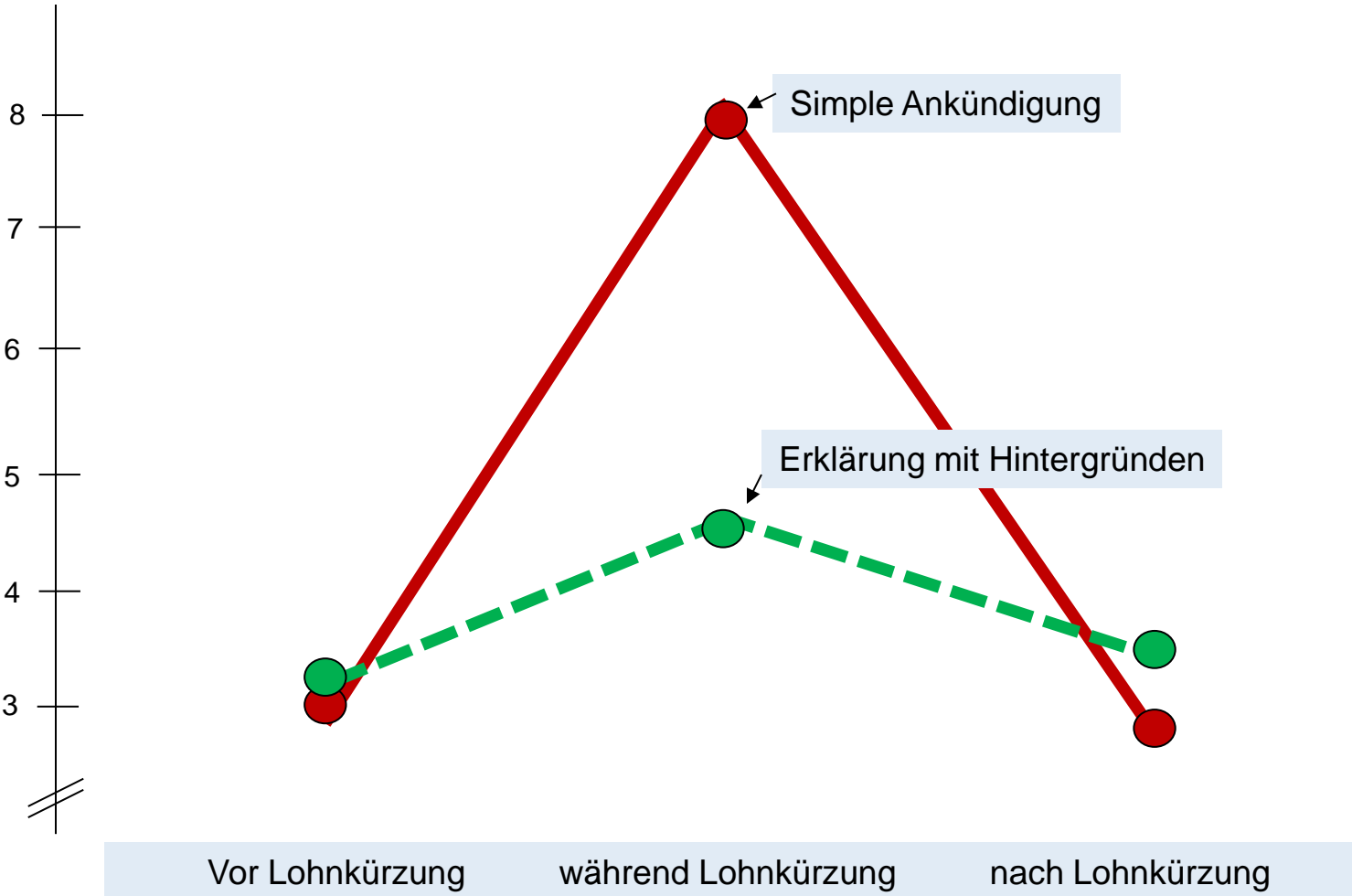
- a) einfache Ankündigung
- b) Erklärung mit Hintergründen
(warum, wie schlimm wird es, etc.)

Fairness in Organisationen: Kündigung nach Lohnkürzung



Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace. Approaching fairness in human resource management (pp. 79-103. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Fairness in Organisationen: Lohnkürzung und Kleindiebstähle



Greenberg, J. (1990) Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

Leistungslohn vs. Wertschätzung im Service

Leistungssteigerung durch

Leistungslohn: 14%

Lob / Anerkennung: 15%

Legitime und illegitime Belastungen

Legitime und illegitime Belastungen

- Manche Belastungen sind legitim: Sie gehören zum Beruf, sind unvermeidbar
 - z.B. Überzeit im Spital wegen Notfall
- Andere Belastungen wären vermeidbar, sind illegitim
 - z.B. Mehrarbeit, weil die Schicht vor uns nicht sauber gearbeitet hat

Beispiel: Die soziale Bedeutung von Hitze

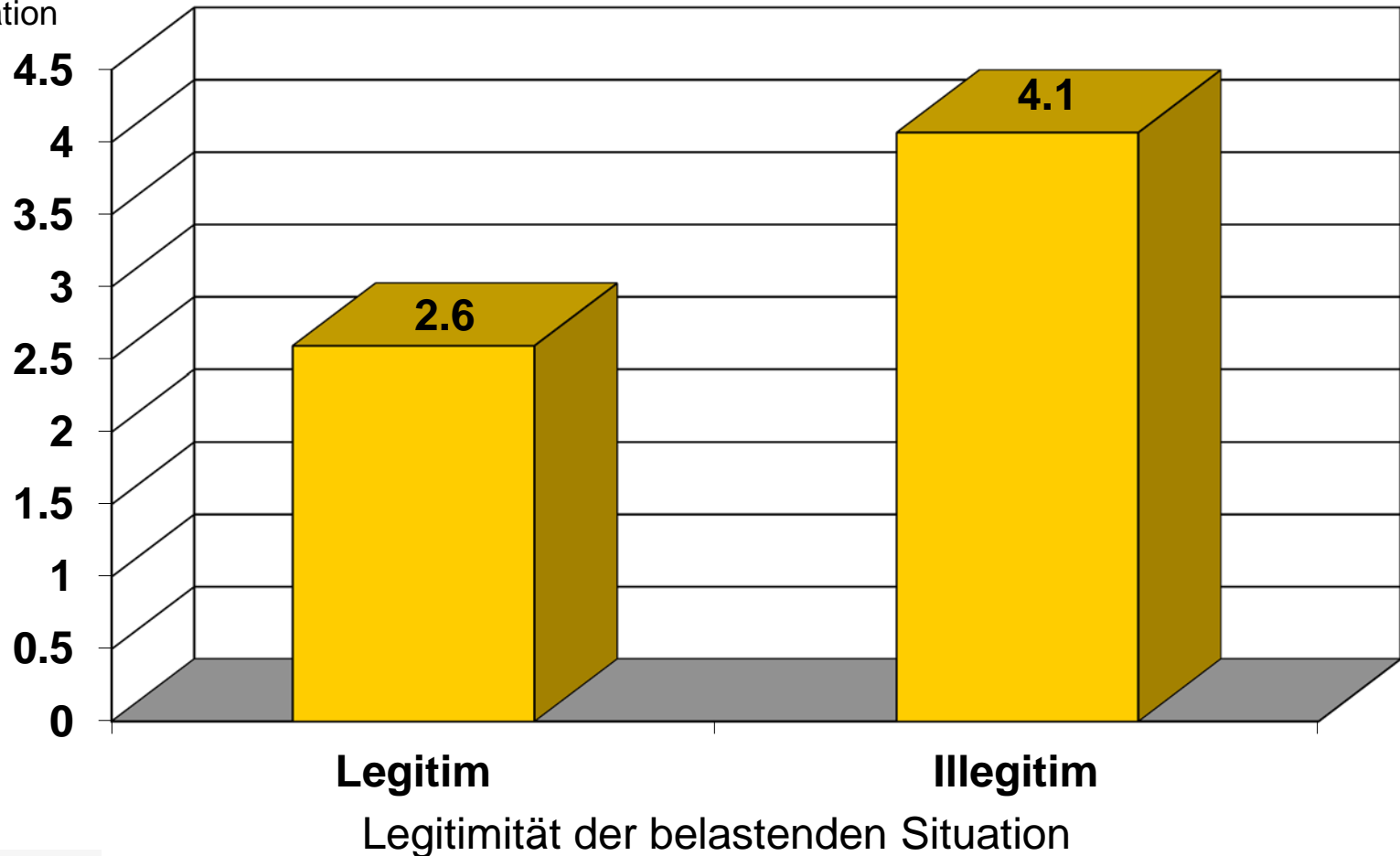
- Hitzequelle, die auch woanders stehen könnte:
- Wäre vermeidbar, wird als illegitim empfunden

- *Illegitime Belastungen werden als abschätzig empfunden: Man foutiert sich um unsere Bedürfnisse*
- *Sie lösen daher mehr Stress aus als legitime Belastungen*

Illegitime Stressoren und Ressentiments gegenüber der Organisation

z.B. Empörung, Ärger, Kränkung

Ressentiments in
der belastenden
Situation



Multilevel-Analyse. Kontrolliert:
Belastungs-Intensität, Alter,
Geschlecht, Arbeitsbezogene
Stressoren und Ressourcen

Jacobshagen, N., Semmer, N.K. & Elfering, A. (2006). *Legitimacy of stressors and well-being at work: A situational analysis*. Paper given at the 45. Congress of the German Psychological Society, Nuremberg, Sept. 17.-21.09.2006

N = 384 Belastende Situationen (daily hassles)
Legitimität / Illegitimität: +/- 1 SD

Konflikte / Mobbing

Konflikte

- Rein *sachliche* Auseinandersetzungen sind nicht unbedingt belastend.
- *Emotionale* Konflikte sind typischerweise
 - mit intensiven Emotionen verbunden (v.a. Ärger)
 - haben eine Tendenz zur Eskalation
 - ein Wort gibt das andere...
 - aus dem Gegenargument wird ein persönlicher Angriff
 - Das Klima wird zunehmend vergiftet, abschätzig, abwertend
 - sind sehr belastend, beschäftigen uns oft noch lange
- Und: Sachliche Auseinandersetzungen haben oft die Tendenz, zunehmend emotional zu werden.

Vorhersage des Body-Mass Index durch Spannungen und Konflikte (soziale Stressoren) über 2 Jahre

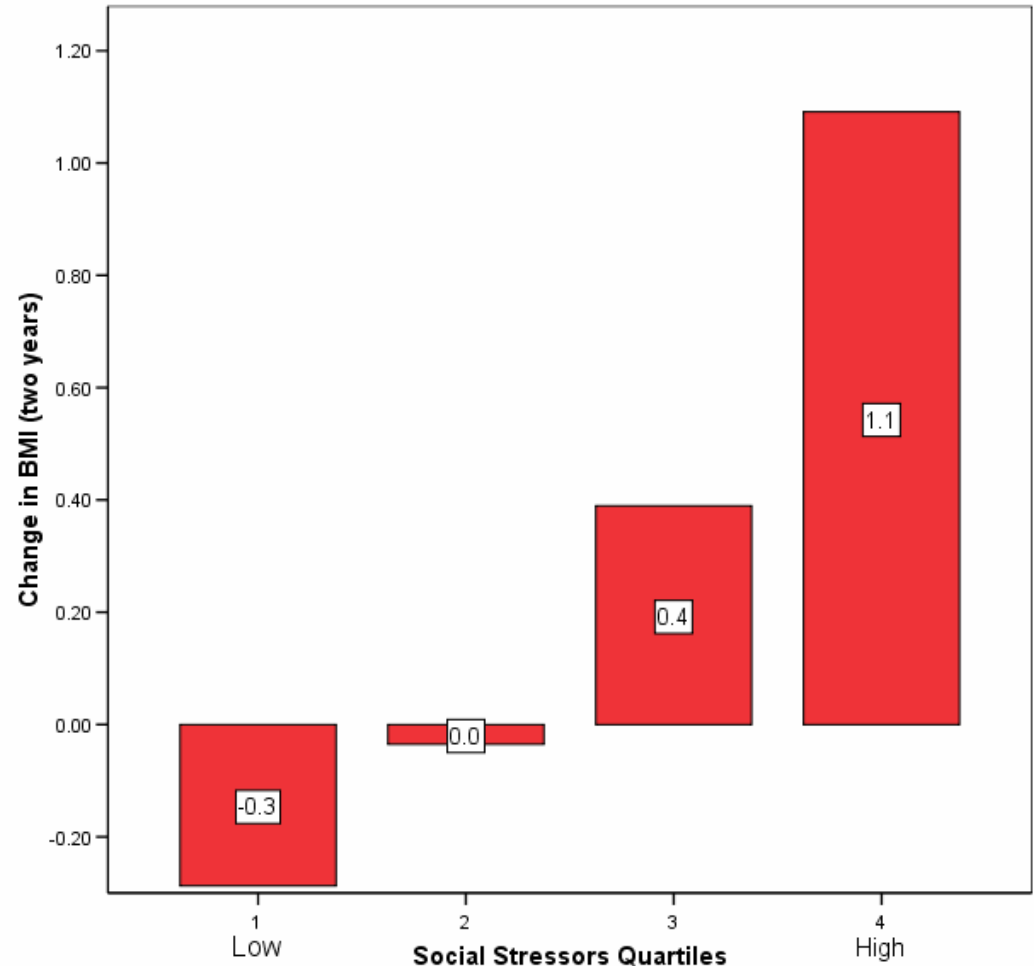
Schweizer Dienstleistungs-Unternehmen, N = 70 Männer

Soziale Stressoren

Fragebeispiele:

„Mit einigen Kolleg(innen) hat man oft Streit“

„Hier wird man wegen jeder Kleinigkeit gleich fertig gemacht“



Berset, M., Semmer, N. K., Elfering, A., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2011). Does stress at work make you gain weight? A two-year longitudinal study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 37, 45-53.

Für ähnliche Ergebnisse für Frauen s. Kottwitz, M. U., Grebner, S., Semmer, N. K., Tschan, F., & Elfering, A. (2014). Social stress at work and change in women's body weight. *Industrial Health*, 52, 163-171. doi: 10.2486/indhealth.2013-0155

Kontrolliert für MBI t1, Alter, Bildung, Geschlecht

Mobbing: Extreme Form von Konflikten

- Nicht jede schlechte Behandlung ist Mobbing
- Es müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein:
 1. Es muss gezielt gegen bestimmte Personen gehen
 - Wenn der Chef bei schlechter Laune alle anbrüllt, die er gerade trifft, ist das nicht Mobbing
 2. Es muss häufig vorkommen
 - ab und zu ungerecht behandelt werden, ist noch kein Mobbing
 - Gängiges Kriterium: Wöchentlich
 3. Es muss länger andauern
 - Gängiges Kriterium: 6 Monate

Also:

- eher selten, aber
- langdauernd (oft jahrelang)
- Zermürend – oft massive Beschwerden
 - Angst, Depression, somatische Symptome

Mobbing: Strategien

- **Arbeitsaufgaben, z.B.**
 - sinnlose Aufgaben
 - Kompetenzzug
- **Soziale Isolierung**
 - Meiden, Ausgrenzen, nicht informieren
- **Person und ihre Privatsphäre herabsetzen**
 - lächerlich machen
- **Verbale Aggression**
- **Drohungen, Demütigungen**
- **Körperliche Gewalt (selten)**
- **Gerüchte (besonders häufig)**

Feedback und Selbstwert

Wertschätzung / Kränkung bei Feedback und Kritik

- Kritik verletzt vor allem, wenn man sich dadurch grundsätzlich in Frage gestellt fühlt
 - Ich bin unfähig
 - Ich bin nicht liebenswert

- Entsprechend wirkt Kritik besonders verletzend, wenn sie auf die Person abzielt
 - Direkt: „Du bist unfähig“
 - Pauschalisierend: Immer, nie
 - Wenn jemand etwas „immer“ falsch / „nie“ richtig macht, muss es ja an der Person liegen (*internale Attribution*)

- Kann verstärkt werden durch Nonverbales / Paraverbales
 - schneidender, vorwurfsvoller, anklagender Ton
 - vorwurfsvoller, beleidigter Blick
 - usw.

Feedback: Subtilere Verletzungen

Man kann auch verletzen,
ohne direkt angriffig und unfreundlich zu sein

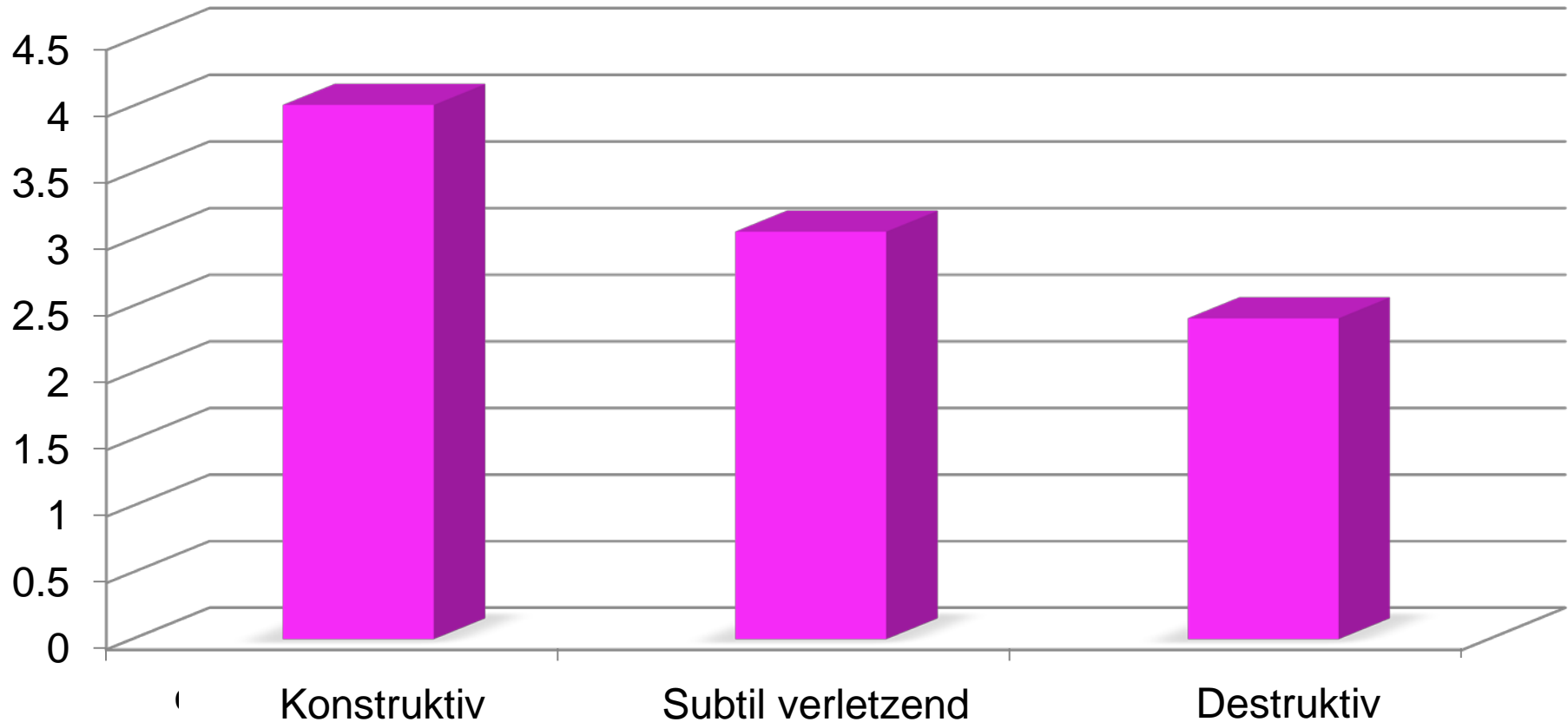
Aufbauschend

- Hier ist Parkieren verboten, das behindert den Verkehr
- *versus*
- Sie sehen doch, dass Parkieren hier verboten ist! Ein Krankenwagen hätte hier Mühe durchzukommen – stellen Sie sich mal vor, was das bedeuten würde, das kann Leben kosten!

Wiederholungen / Auf Dingen herumreiten („Overkill“)

- Schauen Sie mal, hier würde ein Krankenwagen nicht mehr gut durchkommen. Auch ein Camion hätte hier Mühe. Ganz zu schweigen von einem Feuerwehrauto...Damit Krankenwagen und Feuerwehrautos hier fahren können...

Unterschiedliche Formen von negativem Feedback: Fairness-Einschätzungen

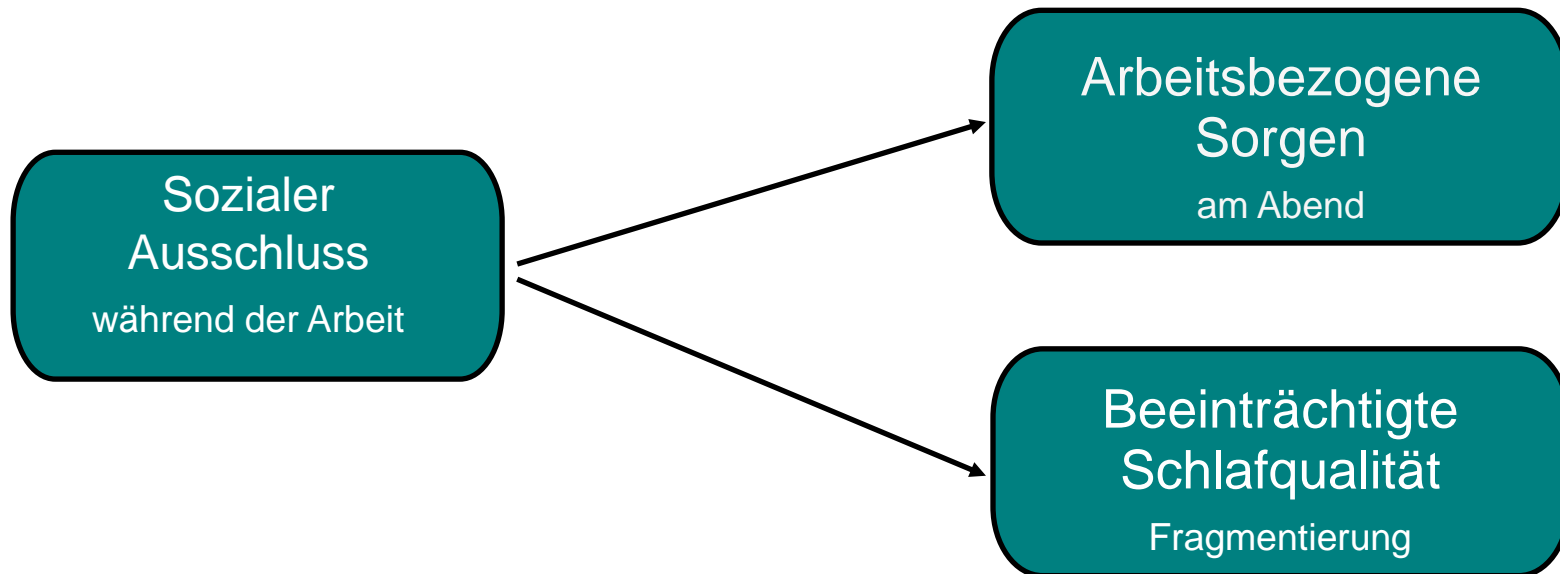


Sozialer Ausschluss

- Ignoriert werden, übergangen werden.
- Massiver Angriff auf das Bedürfnis, anerkannt und geschätzt zu werden.

Sozialer Ausschluss und Schlafqualität in der darauf folgenden Nacht

z.B.: Heute hatte ich in der Arbeit den Eindruck, dass die anderen mir aus dem Weg gegangen sind



Themen

1. Ausgangspunkt: Stressoren und Ressourcen
2. Wertschätzung und Kränkung
 - Das Bedürfnis nach Wertschätzung
 - Formen und Wirkung von Wertschätzung
 - Fairness
 - Legitime und illegitime Belastungen
 - Konflikte / Mobbing
 - Feedback
 - Sozialer Ausschluss
3. **Arbeitsgestaltung, Wertschätzung und Kränkung**
 - Autonomie, Ergonomie etc.
 - Illegitime Aufgaben
4. Soziale Unterstützung
 - Soziale Unterstützung und Gesundheit
 - Formen sozialer Unterstützung und die Rolle der Wertschätzung
5. Was tun?

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung

- Wertschätzung drückt sich nicht nur im direkten Umgang mit Menschen aus.
 - Auch die Gestaltung der Arbeit kann Wertschätzung ausdrücken – oder abschätzig wirken!
-
- Jemandem Freiräume geben (Autonomie) heisst auch:
 - *„Ich traue Dir zu, dass Du das gut und zuverlässig erledigst“*
 - Ergonomisch ungünstige Situationen nicht beheben, heisst für viele auch:
 - *„Ihr seid uns nicht so wichtig“*

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung: Illegitime Aufgaben

Aufgaben, die legitimerweise von einer Person nicht erwartet werden können

- **Weil sie *unnötig* sind**
 - z.B. Folge schlechter Organisation (inkompatible Computersysteme;
 - Dokumentation erstellen, die keiner liest

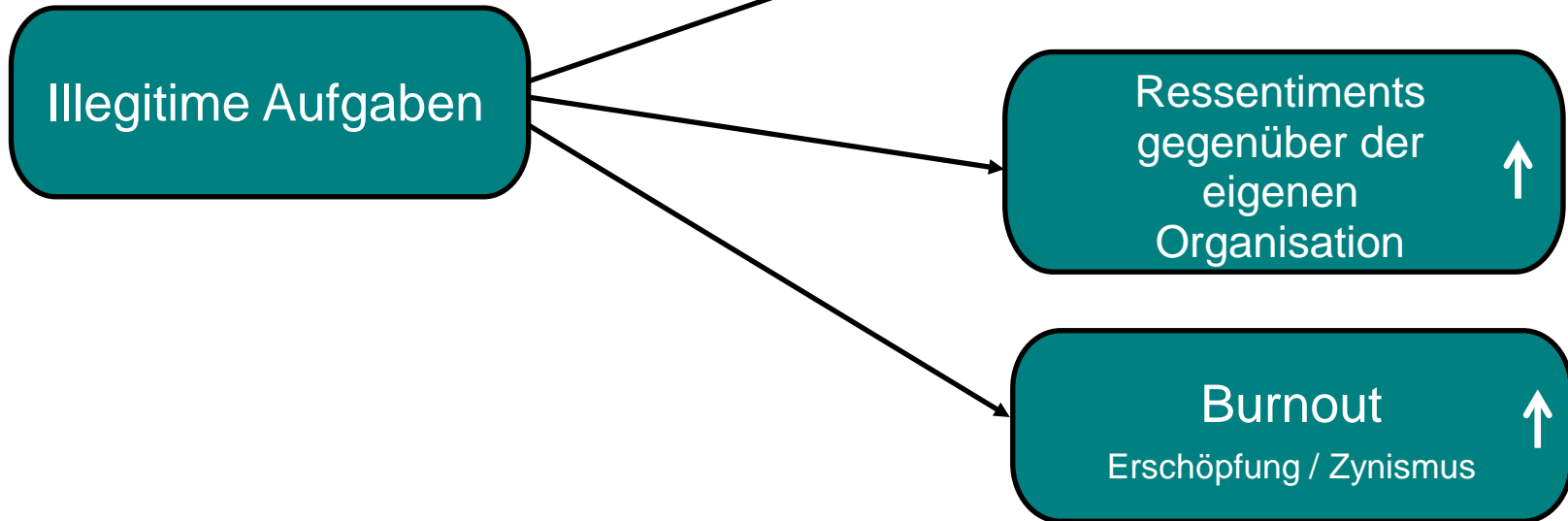
- **Weil sie nicht der beruflichen Rolle entsprechen und daher *unzumutbar* sind**
 - z.B. pflegefremde Arbeiten

Illegitime Aufgaben und psychische Gesundheit

Beispielfragen:

Gibt es Arbeitsaufgaben in Ihrem Arbeitsalltag, bei denen Sie sich fragen, ob diese überhaupt gemacht werden müssen?

Gibt es Arbeitsaufgaben in Ihrem Arbeitsalltag, bei denen Sie der Meinung sind, dass diese jemand anders machen sollte?



Themen

1. Ausgangspunkt: Stressoren und Ressourcen
2. Wertschätzung und Kränkung
 - Das Bedürfnis nach Wertschätzung
 - Formen und Wirkung von Wertschätzung
 - Fairness
 - Legitime und illegitime Belastungen
 - Konflikte / Mobbing
 - Feedback
 - Sozialer Ausschluss
3. Arbeitsgestaltung, Wertschätzung und Kränkung
 - Autonomie, Ergonomie etc.
 - Illegitime Aufgaben
4. **Soziale Unterstützung**
 - Soziale Unterstützung und Gesundheit
 - Formen sozialer Unterstützung und die Rolle der Wertschätzung
5. Was tun?

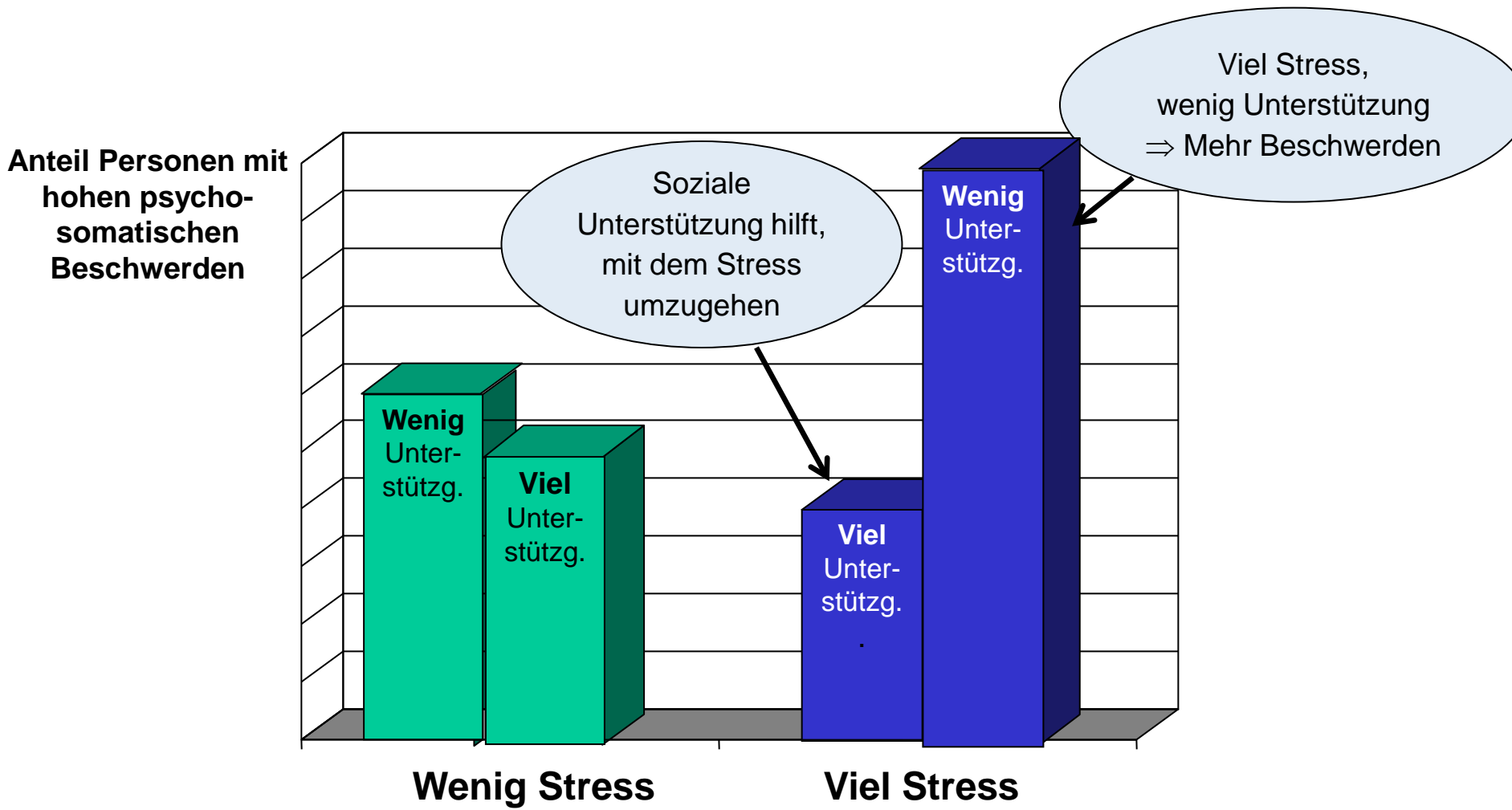
Soziale Unterstützung

z.B.

„Wenn es bei der Arbeit schwierig wird, kann ich mich auf meine(n) Vorgesetzte(n) verlassen“

- Menschen, die viel soziale Unterstützung berichten,
 - sind im Durchschnitt gesünder
 - körperlich
 - psychisch
 - leben länger

Stressniveau und soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten



Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.

Zwei Grundformen sozialer Unterstützung

Problembezogen

- Tatkräftige Hilfe
- Tipps zur Problemlösung
- Information

Hilft,
das Problem
zu bewältigen / zu mildern

Emotional

- Zuhören
- Verständnis zeigen
- Wertschätzung zeigen

Tut gut,

- Man fühlt sich akzeptiert / geschätzt / verstanden
- man fühlt sich nicht alleine
- Man fühlt sich nicht (mehr) als Versager/in

Soziale Unterstützung: Die Bedeutung der Wertschätzung

- Eine Situation aus einem Interview:
- „Ich war krank, konnte mich kaum bewegen.
- Mein Cousin hat für mich Kommissionen gemacht“

- FRAGE: Warum war das hilfreich?

- ANTWORT: „Er hat zweieinhalb Stunden für mich investiert“

Es ist nicht nur die problembezogene Hilfe (das Einkaufen)
Sondern auch die Wertschätzung, die dadurch ausgedrückt wird

Wie kann man unterstützen – und trotzdem abschätzig wirken? („Dysfunktionale Soziale Unterstützung“)

Sie müssen nur...

- ...Vorwürfe machen:
 - Ich habe Dir immer gesagt, Du sollst dich darauf nicht einlassen!

- ...Ihre helfende Rolle betonen
 - So, jetzt sitzt Du in der Patsche, und ich soll's wieder richten

- ...ganz schnell Lösungsvorschläge machen
 - Du musst nur...

Damit kommunizieren Sie

- *Dein Fehler!*
- *Ich hab's immer gewusst*

- *Ich komme total draus*
- *Im Unterschied zu Dir!*

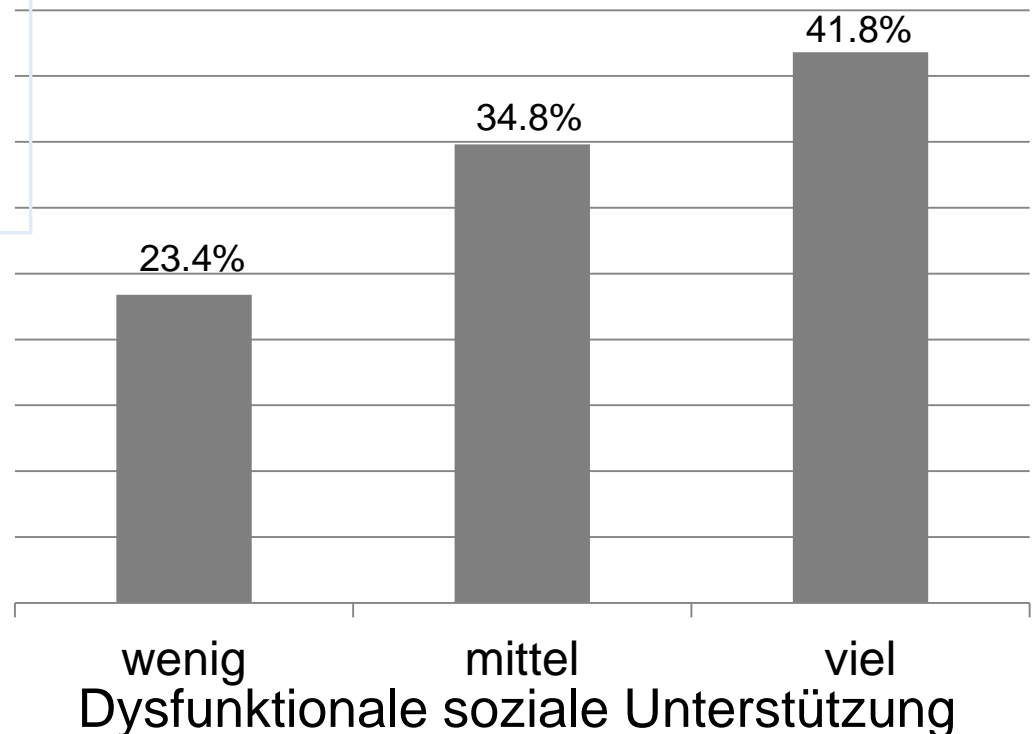
- *Ist doch ganz einfach!*
- *Nicht zu fassen, dass Dich das so belastet – ich weiss die Lösung nach 2 Minuten*

Dysfunktionale soziale Unterstützung und psychosomatische Beschwerden

Wie häufig kommt es vor, dass Personen Ihnen bei Schwierigkeiten in der Arbeit zwar helfen, aber....

- ...dies mit Vorwürfen verbinden
- ... ewige Dankbarkeit erwarten
- ... Ihnen ihre Hilfe nicht auf eine selbstverständliche Art geben
- ... mit voreiligen Lösungsvorschlägen kommen

% mit hohen psychosomatischen Beschwerden*



Fazit:

Die Bedeutung der Wertschätzung

Wertschätzung

- tut gut
- hilft, Belastungen zu bewältigen
- fördert Motivation und Leistung

Mangelnde Wertschätzung / Kränkung

- schadet den Menschen
- schadet der Organisation

Themen

- 1. Ausgangspunkt: Stressoren und Ressourcen**
- 2. Wertschätzung und Kränkung**
 - Das Bedürfnis nach Wertschätzung
 - Formen und Wirkung von Wertschätzung
 - Fairness
 - Legitime und illegitime Belastungen
 - Konflikte / Mobbing
 - Feedback
 - Sozialer Ausschluss
- 3. Arbeitsgestaltung, Wertschätzung und Kränkung**
 - Autonomie, Ergonomie etc.
 - Illegitime Aufgaben
- 4. Soziale Unterstützung**
 - Soziale Unterstützung und Gesundheit
 - Formen sozialer Unterstützung und die Rolle der Wertschätzung
- 5. Was tun?**

Was tun?

Wertschätzung ausdrücken

- durch den täglichen Umgang
 - unterstützend
 - anerkennend
 - fair
- durch Arbeitsgestaltung

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung

- Interessante und herausfordernde Aufgaben
- Entscheidungsspielräume
- Keine kleinlichen Kontrollen
- Angemessene Arbeitsmittel
- Keine Belastungen, die vermeidbar (illegitim) sind

... und wenn es unvermeidlich ist, davon abzuweichen:

- Gut begründen und informieren,
- Verständnis zeigen

Wertschätzung im täglichen Umgang

Beispiele

- Lob und Anerkennung
- Vorschläge und Einwände ernst nehmen
 - D.h. nicht: Alles akzeptieren. Aber: Nicht wegwischen (*„Wie stellen Sie sich das denn vor?“*)
- Schwierigkeiten anerkennen
 - Nicht: *„Andere schaffen das auch!“*
 - „Sondern: *„Ich weiss, der Termin ist kurz...“*
- Anteil nehmen / Interesse zeigen
 - *„Ist das denn jetzt besser mit Ihrem Computer oder stürzt er immer noch andauernd ab?“*
- Informieren
- Nicht defensiv reagieren
 - *„Glauben Sie, das hätten wir nicht auch überlegt? Das war nun einmal nicht machbar!“*

Wertschätzung kommunizieren: Besonders wichtig bei negativem Feedback

- Nicht pauschalisieren
 - immer, nie
- Nicht voreilig der Person zuschreiben
 - Du hast offenbar Mühe
 - Statt: Das ist nicht so gut gelungen
- Verständnis für nachvollziehbare Fehler zeigen
- Person und Verhalten trennen
 - Wertschätzung für die Person
 - Auch wenn das Verhalten missbilligt werden muss
- Positives erwähnen
 - Mehrfach (Sandwich-Feedback)

- *Aber zugleich: Notwendiger Kritik nicht ausweichen*
- *Manchmal sind gekränkte Reaktionen nicht zu vermeiden – dann so gering wie möglich halten*

Es ist nicht immer möglich, Selbstwertbedrohung zu vermeiden

- Manche Leute reagieren so empfindlich, dass jedes negative Feedback als Angriff empfunden wird
- Gut gemeinte soziale Unterstützung kann selbstwertbedrohlich sein: Man fühlt sich inkompetent
- Anerkennung für X kann das Gefühl mangelnder Fairness bei Y hervorrufen:
 - Wieso erkundigt sie sich denn nie nach *unseren* Problemen?

Gratwanderung

- *Gefahr I:*
 - Nötige Kritik vermeiden, um nicht zu verletzen und Konflikte zu provozieren
- *Gefahr II:*
 - Gefahr der Selbstwertverletzung ignorieren; nicht alles tun, was möglich ist, um sie zu minimieren

Wertschätzung: Fallstricke und Dilemmata

Es ist nicht immer *sinnvoll*, Selbstwertbedrohung zu vermeiden

- Selbstwertschutz muss manchmal gegenüber anderen Werten abgewogen werden
 - z.B. Selbstwertschutz vs. Verbesserung und Entwicklung
 - deutliches negatives Feedback bei klarer Selbstüberschätzung
 - z.B. Leute zurückbinden, die ihren Selbstwert auf Kosten anderer pflegen

- Kann dazu führen, dass man in Kauf nehmen muss, dass jemandes Selbstwert (vorübergehend) bedroht wird
 - Gratwanderung
 - Muss gezielt und überlegt im Sinne der Organisation und der Person erfolgen
 - also nicht, um das eigene Ego zu schützen
 - also nicht aus momentanen Emotionen heraus

Wertschätzung: Fallstricke und Dilemmata

Gefahr der Überforderung

Das alles zu berücksichtigen,

- kostet Zeit
- erfordert ständige Selbstkontrolle und Konzentration
- Andere unterstützen kostet eigene Ressourcen

Wertschätzung: Fallstricke und Dilemmata

Asymmetrie

- „Wir müssen immer fair, aufmerksam, anerkennend, souverän sein...“
- „Uns darf man unfair kritisieren, Vorwürfe machen, angreifen...“

***„Wer gibt uns
Anerkennung, Wertschätzung,
Unterstützung?“***

Zum Glück...

- ...wissen die meisten unserer Mitarbeitenden und KollegInnen dass auch wir nicht perfekt sind
- ...und würdigen es, wenn wir unser Bestes geben, auch wenn das manchmal schief geht

***Was letztlich vor allem zählt, ist
nicht Perfektion,
sondern Integrität***

Stress und Gesundheit am Arbeitsplatz:

Die Bedeutung von
Wertschätzung und Kränkung

Norbert K. Semmer

Vielen Dank!

6. Winterthurer Forum für Gesundheit und Prävention

Herausforderung „Psychische Erkrankung am Arbeitsplatz“

Winterthur, 18. September 2014