

# WERTSCHÄTZUNG SCHAFFT WERTSCHÖPFUNG

Gangolf Neubach

## 1. Ein aktuelles Thema

---

Der Begriff Wertschätzung ist inzwischen aus dem Bereich Personalplanung nicht mehr wegzudenken. Er wird als Basis und als notwendige Voraussetzung zur Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft, wie Fachkräftemangel und demografischer Wandel, betrachtet.

Das stellt eine Führungskraft vor eine Aufgabe, die für viele als Widerspruch erscheint. Auf der einen Seite muss sie hohe Ziele erreichen, diese an ihre Mitarbeiter weiterleiten und von ihnen fordern. Auf der anderen Seite verlangt man von der Führungskraft, wertschätzend zu führen, denn wertgeschätzte Mitarbeiter sind motiviert und bereit, sich mehr für das Unternehmen einzusetzen. Wie sollen die Führungskräfte diesen Spagat zwischen konkreter, direkter Führung und wohlwollendem Verständnis meistern? Wie schwer dieser Spagat vielen Führungskräften fällt, zeigt die Umfrage „Anerkennungskultur in unserer Wirtschaft“: Während über 81 Prozent der Führungskräfte überzeugt sind, häufig Anerkennung auszusprechen, antworten 67 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, nie oder nur selten Anerkennung zu erhalten (Kraftwerk Anerkennung OG 2013).

Es gibt zahlreiche Informationsquellen zum Thema Anerkennung, Lob und Wertschätzung. Die Tipps sind hilfreich und beginnen bei der persönlichen Anrede mit dem Namen bis hin zum interessierten Nachfragen. Sehr weit verbreitet sind jene Tipps, die helfen, wenn die Chemie auf der Beziehungsebene stimmt, nämlich dann, wenn Sympathie vorhanden ist und die Überzeugung mitspielt, dass die andere Person „OK“ ist und zusammen eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann. Das Blatt wendet sich, wenn die andere Person aus eigener Sicht nur noch Fehler macht oder wenn gegenseitige Abneigung oder ein schwelender Konflikt die Beziehung belasten. Es ist menschlich, dass genau dann Ärger, Wut oder sogar Abneigung überhandnehmen und eine Wertschätzung nahezu unmöglich machen. Solche Momente sind uns allen bekannt: Die andere Person wird schnell bewertet, und zwar mit einer negativen Tendenz. Das selektive Wahrnehmen führt dann dazu, dass nur noch das Negative gesehen wird. Selbst eine positive innere Haltung kann kaum mehr gewahrt werden, wenn die Führungskraft davon überzeugt ist, dass ihr Mitarbeiter



**Dipl.-Ing. (BA) Gangolf Neubach** ist selbstständiger Unternehmensberater, Trainer und zertifizierter Coach mit dem Schwerpunkt „Wertschätzung schafft Wertschöpfung“. Er war zuvor in unterschiedlichen Funktionen in einem internationalen IT-Unternehmen tätig – zuletzt als Coach, Trainer und Führungskraft in der Ausbildung und der Führungskräfteentwicklung.

E-Mail: [gn@gangolf-neubach.de](mailto:gn@gangolf-neubach.de)

noch nicht einmal die Aufgaben, die im Arbeitsvertrag stehen, zufriedenstellend erfüllt.

Genau dann brechen alle diese Ratschläge zum Thema Wertschätzung wie ein Kartenhaus zusammen. Denn sie haben einen Beigeschmack – den der Nettigkeit. Und wenn einer in meinen Augen Fehler macht und dadurch meine Ziele und somit meine Boni verspielt – dann hören die Nettigkeiten auf. Dann muss durchgegriffen werden. Wie kann man diesen Widerspruch auflösen?

## 2. Die Differenzierung zwischen Lob und Wertschätzung

---

Es beginnt mit der Differenzierung der Begriffe, die oft in einem Atemzug genannt werden: Anerkennung, Lob, Wertschätzung. Anerkennung ist der Überbegriff und beinhaltet Loben und Wertschätzen (vgl. Abbildung 1). Das Entscheidende ist der Unterschied zwischen beiden (Mourier, M. 2012). Wer heute wertschätzend führen will – gerade dann, wenn es nicht so gut läuft – muss den Unterschied kennen und wissen, was von beiden wann eingesetzt werden soll.



Abb. 1: Differenzierung der Begriffe

| Loben  | Wertschätzen   |
|--|--|
| <b>Handlungs-Ebene</b>   | <b>Seins-Ebene</b>   |
| <b>Was wir machen.</b><br>• Handlung<br>• Fähigkeiten<br>• Beobachtbar | <b>Was wir sind.</b><br>• Sein / Wesen<br>• Eigenschaften<br>• Ableitbar |
| Sie machen ...   | Sie sind ...   |

Abb. 2: Anerkennung auf zwei Ebenen

## 2.1 Lob

Beginnen wir mit dem Lob. „Nichts gesagt, ist genug gelobt!“, das ist eine in Deutschland verbreitete Einstellung. Sie ist ein Todesurteil für jede wertschätzende Beziehung. Aber was genau ist Loben?

Lob setzen wir ein, wenn wir eine Handlung anerkennen wollen. Lob bezieht sich auf das, was der Mensch macht. Diese Handlung ist beobachtbar und lässt sich zeitlich und räumlich eingrenzen, und damit ist sie für beide Beteiligte nachvollziehbar. Für das Loben gilt zudem, dass ein Lob gewisse Elemente enthalten sollte: Ein wirkungsvolles Lob unterliegt der ZEK-Regel – zeitnah, ehrlich, konkret. Je geringer der zeitliche Abstand ist, desto wirkungsvoller. Ebenso muss ein Lob ehrlich und aufrichtig gemeint sein. Wir Menschen sind bewusst oder unbewusst sehr sensibel. Wir merken, wenn etwas nicht ehrlich gemeint ist. Schließlich ist ein Lob konkret und somit nachvollziehbar: Es beschreibt eine konkrete Situation. Die ZEK-Regel stellt also sicher, dass ein Lob eine nachvollziehbare und beobachtbare Handlung beschreibt.

Beispiele für das Loben lauten:

- Sie haben die Aufgabe X gestern abend pünktlich abgegeben.
- Sie haben hiermit eine sehr ausführliche und detaillierte Excel-Tabelle XY mit den wichtigsten Ergebnissen erstellt.
- Sie haben meine Mail zu Thema XY heute morgen sofort und ausführlich beantwortet.
- Sie haben vom gesamten Team im 1. Quartal die meisten Produkte verkauft.

Ein Lob bezieht sich also auf eine konkrete Handlung, und es sollte ausgesprochen werden.

## 2.2 Wertschätzung

Was ist dann Wertschätzung? Wertschätzung basiert – meiner Meinung nach – auf einer inneren Haltung einem Mitmenschen gegenüber. Sie betrifft einen Menschen als Ganzes und ist unabhängig von seiner Leistung (vgl. Abbildung 2).

Das bedeutet: Hier steht nicht eine konkrete Leistung oder eine Tat im Vordergrund. Wir schätzen den Wert des Menschen. Der Fokus richtet sich dabei auf den Menschen als Ganzes in seinem Wesen. Wertschätzung bezieht sich auf das Sein des Menschen. Sie beschreibt, wie der Mensch ist. Hier geht es um die Eigenschaft der Person. Wird eine Wertschätzung formuliert, beginnt die Aussage mit: „Sie sind...“ gefolgt von einem Adjektiv, zum Beispiel (Kimsey-House, H. 2011):

- Sie sind zuverlässig.
- Sie sind ein Excel-Könner.
- Sie sind engagiert.
- Sie sind eine tragende Säule der Verkaufsleitung.

Wertschätzung bezieht sich somit nicht auf ein konkretes Ereignis und kann nicht immer zeitnah zum Ausdruck gebracht werden. Sie wird aus mehreren Beobachtungen abgeleitet. Aber von der ZEK-Regel des Lobens bleibt ein Element bestehen: Es muss ehrlich und aufrichtig gemeint sein. Das ist besonders wichtig für die Wirkung von Wertschätzung, weil sie abgeleitet und somit nicht an konkreten Situationen nachvollziehbar ist. Somit ist Ehrlichkeit eine Grundvoraussetzung für beide Formen der Anerkennung, das Lob und die Wertschätzung.

Betrachten wir beide Formulierungen von Loben und Wertschätzen, erscheinen sie auf den ersten Blick sehr ähnlich. Doch es besteht ein kleiner Unterschied, und dieser löst die entscheidende Wirkung aus. Vielleicht fragt sich der eine oder andere

auch noch: „Geht es hier nur um das Positive? Wir wissen doch, dass nicht alles glänzt, und dass auch mal deutlich kritisiert werden muss. Nur mit Wohlwollen und Kuschelrock kommen wir nicht weit.“

Richtig, es geht hier nicht darum, sich zu mögen. Es geht darum, die Effektivität, also die Wertschöpfung eines Unternehmens zu steigern. Da kommt man um Kritik nicht herum. Und wenn Fehler passieren, kann man sie nicht um des Friedens willen unter den Tisch kehren. Sie müssen angesprochen und in der Zukunft vermieden werden. Genau das, nämlich klare Kritik äußern zu können, ohne dass sie demotiviert – genau das erlaubt die Differenzierung von Loben und Wertschätzen. Dazu aber später.

### 3. Die feinen Unterschiede

Kommen wir zunächst zurück zu der Frage, was zwischen Loben und Wertschätzen so unterschiedlich ist und somit eine verschiedene Wirkung haben kann.

Loben bezieht sich auf die Handlungs-Ebene, Wertschätzen dagegen auf die Seins-Ebene. Das Wertschätzen spricht den Menschen auf seiner persönlichsten Ebene an. Es geht hier um sein Wesen, um seine Eigenschaften, die ihn ausmachen. Durch dieses Sein existiert der Mensch. Sein Sein – seine Eigenschaften sind in seinem Leben gewachsen und entstanden, sie machen ihn als Menschen aus. Sie sind sehr beständig und somit sehr stabil.

Eine Handlung erfolgreich mit Anerkennung durch ein Lob durchzuführen, ist auch sehr befriedigend. Der kleine Unterschied ist: Die Handlung ist gerade passiert und vorbei. Und die Handlung ist das nächste Mal veränderbar, entweder genauso gut oder besser – aber auch schlechter. Somit hat ein Lob nicht so eine Wirkung wie eine Wertschätzung. Das Lob spricht einen zeitlich beschränkten Moment an, die Wertschätzung bezieht sich auf den Menschen, der mit seinem Wesen zeitlich beständig existiert.

Dieser feine Unterschied wandelt sich somit in der Wirkung zu einem großen Effekt. Wertschätzen ist nachhaltiger und intensiver. Ein weiterer Unterschied entsteht, dass die Handlung auch eine andere Person durchführen kann. Somit wird die Person austauschbar. Sie fühlt sich schnell als eine auswechselbare Nummer unter vielen.

Das heißt aber nicht, dass nun nur noch wertgeschätzt werden sollte. Beides ist notwendig.

### 4. Die richtige Mischung

Dass ein gleichmäßiger Mix von Wertschätzung und Lob den größten Effekt erzielt, zeigt der Wertschätzungs-Indikator (vgl. Abbildung 3). Einseitig betontes Loben oder Wertschätzen kann



Abb. 3: Der Wertschätzungs-Indikator

sich unter bestimmten Rahmenbedingungen sogar negativ auswirken.

Versetzen wir uns in eine Person, die regelmäßig „nur“ ein Lob erhält, weil sie aus der Sicht des Chefs hervorragende Arbeitsergebnisse liefert: Wenn diese Person zusätzlich ein schwaches Selbstwertgefühl besitzt und daher sehr stark auf äußere Anerkennung angewiesen ist, wird sie möglichst alles unternehmen, um die Arbeitsergebnisse weiterhin so zu gestalten, dass es zu einem Lob kommt. Das kann zwei Situationen zur Folge haben:

1. Die Person richtet sich sehr stark nach den Wünschen und Bedürfnissen des Chefs, denn werden diese wie gewünscht erfüllt, erhält sie das Lob. Diese „Jawohl-Chef-Mentalität“ bewirkt ein blindes Folgen und lässt keinen Platz für Innovationen.
2. Die Person steckt alle Energie in die Arbeitsergebnisse, mit dem Ziel, diese immer perfekter zu machen. Ein dabei entstehender Überperfektionismus kann zu einer starken psychischen Belastung führen.

Wird hingegen nur noch wertgeschätzt, entsteht eine freundliche Überharmonie, die den Fokus auf die Arbeitsergebnisse verliert.

Ob ein ausgewogener Mix von Wertschätzung und Lob bei den Menschen nun zur Zufriedenheit, Glück oder Erfüllung führt – es spricht die Menschen auf ihrer innersten Ebene an: ihrem Sein. Das bewirkt mehr als Motivation, also das Bedürfnis, einen Mangel zu befriedigen. Es inspiriert die Menschen von ihrem Innersten heraus, was die Entfaltung des ganzen Potenzials ermöglicht. (vgl. Secretan 2010)

| Handlungs-Ebene                      | Seins-Ebene                        |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <b>veränderbar</b>                   | <b>sehr stabil</b>                 |
| <b>Sie machen ...</b>                | <b>Sie sind ...</b>                |
| <b>bezieht sich auf die Handlung</b> | <b>bezieht sich auf die Person</b> |
| <b>motiviert</b>                     | <b>verletzt</b>                    |

Abb. 4: Kritik und die unterschiedliche Wirkung

## 5. Die unterschiedliche Wirkung

Der kleine Unterschied ist aber nicht nur für die Perspektive der Anerkennung relevant. Wird diese Differenzierung bei der Anerkennung gelebt und umgesetzt, gibt dies einen Raum für klare und konkrete Kritik. Kritik wird dann grundsätzlich auf der Handlungs-Ebene geäußert (vgl. Abbildung 4). Denn die Handlung ist ja veränderbar. Es geht nicht darum, wie der Mensch als Person ist. Die Handlungs-Kritik stellt die Person nicht in seinem Wesen in Frage. Eine Kritik bezieht sich nur auf eine Handlung, und das auch nach der ZEK-Regel: zeitnah, ehrlich, konkret.

Denn eine Handlungsweise ist veränderbar. Wenn die Person die Kritik annimmt, hat sie die Möglichkeit, die Handlung das nächste Mal anders auszuführen.

Wird die Kritik jedoch auf der Seins-Ebene geäußert, bezieht sie sich auf die Person. Das wirkt verletzend und erzeugt eine Verteidigungshaltung. Solange die Kritik auf der Handlungs-Ebene bleibt, wird die Person auf der wertschätzenden Seins-Ebene nicht angegriffen (Rosenberg, M.B. 2013).

Somit sind wir schon bei dem Punkt angekommen, dass Wertschätzung nicht mit Kuschelkurs gleichzusetzen ist. Wertschätzung ermöglicht gerade eine konkrete und klare Kritik! Dazu kommt, dass diese Art von Kritik sogar noch motivieren kann. Eine Person, die sich ihres Wertes bewusst ist und in einer wertschätzenden Beziehung auf der Handlungs-Ebene kritisiert wird, wird dann, wenn die Kritik angenommen wird, alles daran setzen, sich zu verbessern.

Die Zeit der Personalgespräche verkürzt sich. Es gibt keine Diskussionen mehr, denen eigentlich eine Verteidigungshaltung zu Grunde liegt. Es entsteht eine Bereitschaft zur Optimierung und auch zur Konfliktoffenheit. Das steigert die Effektivität der Mitarbeiter (Secretan, L. 2010) und führt zu einer höheren Wertschöpfung.

## 6. Das Ziel: Wertschöpfung

Die ökonomischen Auswirkungen einer von Anerkennung geprägten Unternehmenskultur bestätigen zahlreiche Studien.

Laut der Studie der Wertekommission herrscht eine Diskrepanz in den Unternehmen bei den persönlichen Werten in Form von Wertschätzung und persönlicher Weiterentwicklung. Hier „zeigt sich die größte Differenz zwischen den persönlichen Werten der Befragten im Vergleich zu den im Unternehmen gelebten Werten“ (Wertekommission 2014, S. 19). Die Studie führt fort: Je weniger diese Werte aus der Sicht der Führungskräfte im Unternehmen gelebt werden, „desto weniger engagieren sie sich für ihre Arbeit aus sich heraus“ (Wertekommission 2014, S. 19). Welche negativen Auswirkungen eine geringe Mitarbeiterbindung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg hat, zeigt uns jährlich die Gallup-Studie anhand der Rechnung bezogen auf die Fluktuation und der dadurch bewirkten Fehlzeiten (Gallup 2014). Konkrete Zahlen rechnet Tower Watson in der „Global Workforce Study“ heraus: Bei fünfzig global operierenden Unternehmen weisen die Unternehmen mit hoher und nachhaltiger Mitarbeiterbindung eine nahezu dreifach höhere Umsatzrendite aus (Towers Watson 2012). Soweit einige Studien. Was heißt das für die einzelne Führungskraft?

„Das hört sich alles stimmig an. Aber mein Mitarbeiter ist einfach ein Trottel, da kann ich seine Handlung oft genug kritisieren und ihm sagen, wie er es richtig machen soll. Er macht es immer wieder falsch.“ Das ist sicher ein plakatives Beispiel, aber wie kann die Führungskraft das Konzept „Wertschätzung schafft Wertschöpfung“ hier einsetzen?

Wir Menschen sind schnell im Bewerten (Brown, B. 2010). Das Konzept setzt hier an: Anstatt zu bewerten, steht das Interesse mit folgender Frage im Mittelpunkt: Was sind die genauen Werte bzw. Eigenschaften des Mitarbeiters? Ein Trottel sein, das ist unspezifisch. Die Gründe für sein Handeln sind auf konkrete Eigenschaften der Person zurückzuführen. Und diese sollte sich die Führungskraft genauer anschauen, zum Beispiel: Der Mitarbeiter ist immer pünktlich (Handlung), weil ihm Zuverlässigkeit ein wichtiger Wert ist (Eigenschaft). Dieser Schritt ist in dem Schulungsprogramm, das vermittelt, wie das Konzept im Unternehmen gelebt werden kann, die erste Stufe: „Finden Sie bei Ihren Mitarbeitern mindestens drei Werte bzw. positive Eigenschaften.“

Kommen wir zurück zum Beispiel, in dem der Mitarbeiter als Trottel bewertet wird. Wird die Führungskraft einen Wert oder eine Eigenschaft des Mitarbeiters finden, die seine Handlung erklären lassen? Wenn ja, dann umso besser. Die Führungskraft kann diese Eigenschaft nennen und gleichzeitig die Handlung kritisieren. („Ich weiß, dass Sie zuverlässig sind, aber die letzten drei Tage habe ich Sie jeweils dreißig Minuten zu spät angetroffen.“) Die wertschätzende Beziehung bleibt erhalten, und beide können sich konstruktiv mit der Handlung auseinandersetzen. Wenn nicht, kann das ein Hinweis sein, dass der Mitarbeiter eine Handlung ausführen soll, die nicht zu ihm passt. Eine mögliche Folgefrage lautet: Welche anderen Werte hat er noch?

Die weiteren Schritte des Schulungsprogramms in diesem Artikel darzustellen, sprengt den Rahmen. Jedoch die Dynamik, die das Konzept „Wertschätzung schafft Wertschöpfung“ – also die Differenzierung der Handlungs-Ebene (Loben) und der Seins-Ebene (Wertschätzen), bei deren Anwendung erzeugt – lässt sich erkennen: Allein deswegen, weil die Führungskraft den Fokus immer mehr und bewusster auf die Seins-Ebene legt, steigt sein Interesse an der Person des Mitarbeiters. Somit wandelt sich seine innere Grundhaltung: von der Be- oder gar Verurteilung der Handlung des Mitarbeiters zu einem Interesse an ihm als Menschen mit seinen Werten und seinen Eigenschaften.

Das ist der Start für eine wertschätzende Unternehmenskultur, die Wertschöpfung schafft.

## LITERATUR

- Brown, B. (2010):** The Gifts of Imperfection, Minnesota.
- Gallup (2014):** Gallup Engagement Index 2014, <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>, Abruf 14.05.2015.
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., Withworth, L. (2011):** Co-Active Coaching – Changing Business Transforming Lives, Boston.
- Kraftwerk Anerkennung OG (2013):** Umfrage, Anerkennung in unserer Wirtschaft, Ergebnisse 2013, <http://de.kw-a.com/page/annerkennungskultur-umfrage>, Abruf 14.05.2015.
- Mourier, M. (2012):** Neue Führungskompetenz, München.
- Rosenberg, M. B. (2013):** Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn.
- Secretan, L. (2010):** The Spark, The Flame, and The Torch, Caledon.
- Towers Watson (2012):** Towers Watson Global Workforce Study 2012: Deutschlandergebnisse, <http://www.towers-watson.com/de-AT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/Towers-Watson-Global-Workforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse>, Abruf 14.05.2015.
- Wertekommission – Initiative Werte bewusste Führung e.V. (2014):** Führungskräftebefragung 2014, <http://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2015/03/Studie-Fuehrungskraeftebefragung-2014.pdf>, Abruf 14.05.2015.