

Unterschätzt?

Die Bedeutung von Wertschätzung in der Arbeitswelt

Beitrag zu dem Buch „Werte-Wertschätzung-Wertschöpfung“ von G. Pischetsrieder (Hrsg.), 2010

Die Begriffskette *Werte – Wertschätzung – Wertschöpfung* erzeugt Spannung. Der Oberbegriff *Wert* hat in den beiden Verbundwörtern zwar miteinander verwandte, aber unterschiedliche Bedeutungen. *Wertschätzung* ist die Achtung und der Respekt, die ich aus ethischen Gründen gegenüber anderen Menschen empfinde und ausdrücke. In *Wertschöpfung* sind *Werte* die nutz- und handelbaren Vermögensgegenstände, und *Wertschöpfung* bezeichnet die wirtschaftliche Vermehrung dieser Vermögenswerte.

Zwischen den ethischen und den materiellen Werten, genauer: um den Stellenwert des Materiellen unter den ethischen Werten, besteht schon seit alters her ein Konflikt. Von Cicero („O tempora, o mores“) bis Brecht („Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“) haben Vordenker jeder Zeit über die Dominanz der materiellen Motive geklagt, was an den Verhältnissen jedoch nichts geändert hat. In der modernen Industriegesellschaft findet dies seinen Ausdruck im Primat der Wertschöpfung – auf Kosten der Wertschätzung – im Arbeitsleben. Der Wert eines Mitarbeiters im Unternehmen definiert sich primär über seine Arbeitsleistung, mit entsprechenden Konsequenzen beim Umgang mit den Mitarbeitern.

Deshalb erzeugt die Verbindung von Wertschätzung und Wertschöpfung Spannung: Sie suggeriert ein Miteinander der beiden Elemente anstelle der bisherigen Trennung in zwei Welten (nämlich Arbeitswelt und Privatsphäre), ja in ihrer Abfolge sogar eine logische Notwendigkeit von Wertschätzung für Wertschöpfung – im Gegensatz zur vorherrschenden Praxis in der Wirtschaft. Zwei Welten werden miteinander in Verbindung gebracht, die sich bislang jeder Integration widersetzt haben: Utopie oder reale Möglichkeit, vielleicht sogar Notwendigkeit?

Ich argumentiere im Folgenden, dass es durchaus handfeste Gründe gibt, die für eine Annäherung an diese Utopie sprechen, und der Begriffskette eine innere Konsequenz geben. Dass eine solche Integration aus ethischen Gründen erstrebenswert wäre, setze ich dabei voraus. Weil wir einen großen Teil unserer Lebenszeit mit Arbeit verbringen, wäre eine Aufwertung der sozialen Verhältnisse dort von großem Nutzen für uns. Ich bin mir allerdings bewusst, dass trotz starker Gründe, die dafür sprechen, gesunde Zweifel angebracht sind, ob wir uns wirklich einem Ausgleich von ethischen und materiellen Werten nähern, die uns seit Jahrtausenden nicht gelungen ist.

Der Mangel an Wertschätzung

Die Diskrepanz zwischen Wertschätzung und Wertschöpfung ist ein fundamentales Paradoxon unserer modernen Wirtschaft [1]: Einerseits ist Wirtschaft Aktivität von Menschen für Menschen und sorgt mit ihrer Wertschöpfung für unsere Lebensqualität. Gleichzeitig ist ein System entstanden, das

die Lebensqualität der in ihm wirkenden Menschen durch seinen Mangel an Wertschätzung beeinträchtigt. Die Suche nach einer Auflösung dieser Paradoxie ist fast so alt wie das System selbst.

Wertschöpfung – das Schaffen und Vermehren von Werten – ist das Ziel jedes Unternehmens. Sie nützt dem Unternehmer und den Mitarbeitern, als Existenzgrundlage und als Quelle für ihren Wohlstand, sowie den Mitgliedern der Gesellschaft als Quelle für nützliche, innovative Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen. Diese Schaffung von gemeinschaftlichem Nutzen bildet die Existenzgrundlage für jedes Unternehmen. Die Menschen spielen in diesem Geschehen eine umfassende Rolle – sie sind sowohl Träger als auch Nutznießer der Wertschöpfung. Das ganze System der Wirtschaft baut auf den Menschen auf und ist für die Menschen da. Ohne Menschen gibt es keine Werte und keine Wirtschaft.

Wie viel ein Produkt wert ist, entscheiden die Kunden: Sie prüfen, welches Produkt von welchem Hersteller für sie am besten ist und wie viel sie dafür zu zahlen bereit sind. Damit stellen sie die Unternehmen in den Wettbewerb: Jedes Unternehmen bemüht sich, möglichst nützliche Produkte zu möglichst günstigen Preisen bereit zu stellen. Unternehmen, die das nicht tun, werden von ihren Wettbewerbern überholt und verlieren ihre Existenzberechtigung. Der Wettbewerb treibt die wirtschaftliche Entwicklung und Innovation. Das ist das Prinzip der Marktwirtschaft: Streben nach individuellem Gewinn zum Nutzen der ganzen Gesellschaft. Es hat sich bislang gegenüber jedem Versuch einer übergeordneten Planung überlegen erwiesen.

Das Problem dieses Systems liegt darin, dass es zwar dem Wohlstand aller Beteiligten dient, dabei jedoch die nicht materiellen Werte in der Gesellschaft außer Acht lässt. Für die Vermutung, dass mit dem allgemeinen Wohlstand in der Gesellschaft auch die übrigen ethischen Werte automatisch an Bedeutung gewinnen, gibt es keine Evidenz. Im Gegenteil, die materiellen Treiber des Systems führen dazu, dass bestehende Machtstrukturen dazu genutzt werden, die Schwächeren nach Möglichkeit auszubeuten. Diese Tendenz wurde in der Industriegeschichte stets nur durch die Grenzen der Macht (z.B. durch kollektive Gegenmacht) eingeschränkt.

Bereits zu Beginn der industriellen Entwicklung (etwa um 1900) begann man, die Aufgaben bei der Wertschöpfung zu trennen und verschiedenen Personen zuzuweisen. Manager wurden dafür zuständig, die Prozesse zu gestalten, und Arbeiter dafür, sie auszuführen. Zudem wurden die Prozesse in viele Einzelschritte zerlegt und auf viele Arbeiter verteilt. Diesen wurde dann detailliert vorgegeschrieben, was sie zu tun hatten. Dieses System der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ [2] hat sich als so erfolgreich erwiesen, dass es bis heute alle alternativen Produktionssysteme verdrängt hat. Lediglich in Nischen, wo eine Standardisierung von Produkten nicht möglich ist (Freiberufler, Kunsthandwerker) haben sich andere Formen der Zusammenarbeit (wie Kleinbetriebe und Partnerschaften) herausgebildet.

Erfolgskritisch sind in diesem System nicht die Arbeitskräfte, sondern die Maschinen und das Kapital, weil diese knapp sind. Ein Indiz hierfür ist die über lange Zeit signifikante Arbeitslosigkeit. Die Macht liegt damit ganz überwiegend bei den Eigentümern. Die Wertschätzung der Arbeiter seitens der Führungskräfte beschränkt sich auf ihre physische Arbeitsleistung. Sie haben keinerlei Freiheit, ihre Arbeit zu gestalten, denn dies würde das System *ad absurdum* führen (man stelle sich kreative Gestaltung der Arbeit bei einem Fließbandarbeiter vor). Für eine Wertschätzung der Person hat das durchstrukturierte System keinen Bedarf.

Der wesentliche Nutzen der Arbeitsbeziehung für die Arbeiter besteht in der Bezahlung, die sie für ihre Arbeit bekommen, sowie in ihrer sozialen Integration in die Gruppe ihrer (gleichrangigen) Kollegen, jedoch kaum in der Arbeit selbst – diese ist eher notwendiges Übel für sie. Trotzdem akzeptieren auch die Arbeiter dieses System, weil es ihnen erheblichen Wohlstand gebracht hat und wei-

terhin bringt. Die Geringschätzung ihrer Rolle als Individuen in diesem System kompensierten sie durch die Schaffung einer eigenen Identifikation (Arbeiterklasse) und ihrer Abgrenzung gegenüber „den Bossen“ als Repräsentanten der Eigentümer einerseits und gegenüber denjenigen, die keine Arbeit haben, andererseits.

Unabhängig von seinen ethischen Mängeln hat dieses Systems auch wirtschaftliche Nachteile, die Douglas McGregor bereits 1960 identifiziert hat [3]: Das intellektuelle Potential der Unternehmen (nämlich der vereinte Intellekt aller Mitarbeiter) wird nur zu einem winzigen Bruchteil genutzt, weil der ganz überwiegende Teil der Mitarbeiter nur ausführend tätig ist und an der intellektuellen Gestaltung des Unternehmens gar keinen Anteil hat. Zudem beruht die Motivation der Mitarbeiter (ihr Engagement) vorgeblich nur auf einem einzigen Element, nämlich ihrer Bezahlung. Dieses weist den besonderen Nachteil auf, dass die Arbeiter es nur *außerhalb* ihrer Arbeit genießen können. Sie erhalten also ein verstärktes Interesse, ihre Zeit außerhalb der Arbeit auf Kosten der Arbeitszeit zu maximieren.

In Erkenntnis dieser Schwächen hat McGregor ein Gegenmodell entworfen: seine *Theory Y*, die auf der Integration von Hand- und Kopfarbeit sowie gegenseitigem Respekt zwischen Arbeitern und Managern beruht. Seitdem gab es eine Vielzahl von Initiativen, neue Modelle einer weniger hierarchischen Zusammenarbeit zu etablieren, wie Gruppenarbeit, teilautonome Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel. An den grundsätzlichen Verhältnissen hat sich in den fast fünfzig Jahren seit der Publikation aber wenig geändert. Hierarchie wird weiterhin mit Status identifiziert, und die Mitarbeiter werden auch heute noch überwiegend als austauschbare Weisungsempfänger gesehen. Kaum ein Manager nimmt sich zurück und lässt seine Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln. Der Verantwortungshunger der Führungskräfte und die umfassende Einmischung in die Angelegenheiten ihrer Mitarbeiter verhindern effektiv jede Eigenständigkeit der Mitarbeiter – unabhängig davon, ob sie aus Geltungssucht, aus Unsicherheit oder aus Fürsorge erfolgen [4].

Warum ändert sich nichts daran? Die plausibelste Erklärung dafür ist: Das bisherige Modell kommt den persönlichen Bedürfnissen der Führungskräfte entgegen, und es gab bislang keinen zwingenden Bedarf für eine Umstellung. Für die Unternehmen waren weder der intellektuelle Beitrag noch die Motivation der Mitarbeiter wirklich erfolgskritisch. Die Innovationsrate war moderat genug, um sie mit der Minderheit der Führungskräfte ohne intellektuelle Beteiligung der Arbeiter realisieren zu können. Die manuellen Tätigkeiten waren so überschaubar, dass sie umfassend kontrolliert werden konnten und die Motivation der Arbeiter keinen wesentlichen Einfluss auf ihre Leistung hatte. Für die Führungskräfte in den Unternehmen bestand damit keine Notwendigkeit, auf ihren Status und ihre Privilegien zu verzichten.

Der Bedarf an Wertschätzung

Es gibt aber Anzeichen dafür, dass sich diese Situation ändern wird – nicht aus Überzeugung, sondern aus Notwendigkeit. Zwei Trends wirken dabei zusammen: Zum einen führen die steigende Komplexität und Automatisierung von Unternehmensprozessen dazu, dass die intellektuelle Kapazität mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Zum anderen werden die qualifizierten Mitarbeiter allmählich selbstbewusster und anspruchsvoller, das Arbeitsethos verändert sich. Eine zunehmende Zahl von Unternehmen wird es sich nicht mehr leisten können, den Großteil ihres intellektuellen Potentials ungenutzt zu lassen oder die Mitarbeiter durch persönliche Geringschätzung ihrer Motivation zu berauben.

Die Innovationen der vergangenen Jahrzehnte haben dazu geführt, dass einfache Arbeiten – operative wie administrative – zunehmend automatisiert wurden. Die Vorteile liegen nicht nur in den

geringeren Kosten, sondern vor allem in der Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit (Fehlerfreiheit) der Maschinen. Menschliche Arbeitskraft, die von der mechanischen Arbeit frei wird, wird zur Steuerung und Überwachung dieser Maschinen eingesetzt. Durch diesen Mechanismus steigt die Komplexität der Arbeitsprozesse immer weiter an. Die uns heute geläufigen Produkte weisen eine Komplexität auf, die für die Hersteller vor Jahrzehnten noch gar nicht beherrschbar gewesen wäre. Mit der Komplexität steigt natürlich der intellektuelle Anspruch an die Mitarbeiter.

Dafür gibt es konkrete Indizien: Der Markt für qualifizierte Arbeitskräfte ist inzwischen leergefegt, und unter normalen Bedingungen wird dies auf absehbare Zeit so bleiben. Die Zahl der in Ausbildung befindlichen insbesondere technisch qualifizierten Nachwuchskräfte ist deutlich geringer als der zukünftige Ersatzbedarf der Unternehmen, und die demographische Entwicklung gibt in absehbarer Zeit wenig Hoffnung auf eine Entspannung. Qualifizierte Arbeitskräfte, insbesondere im technischen Sektor, sind zu einem extrem knappen Gut geworden.

Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Haltung der Mitarbeiter: Sie werden zunehmend selbstbewusst und stellen steigende Ansprüche an ihren Arbeitsplatz – nicht nur in monetärer, sondern vor allem auch in inhaltlicher Hinsicht. Die meisten von ihnen sind im Wohlstand aufgewachsen und nehmen diesen als selbstverständlich; das allein auf die Schaffung von materiellem Wohlstand ausgerichtete Arbeitsethos ihrer Elterngeneration ist ihnen fremd. Durch zusätzliche monetäre Anreize sind diese qualifizierten Mitarbeiter kaum zu motivieren. Sie verlangen inhaltlich anspruchsvolle Tätigkeiten und ein angenehmes Arbeitsklima. Allerdings sind die wenigsten von ihnen bereit, im Unternehmen für diese Werte zu kämpfen; die meisten wählen den Weg des geringeren Widerstands – den Wechsel. Die Wechselwilligkeit von Mitarbeitern war noch nie so hoch wie heute, und bei der Entscheidung für einen Wechsel spielen monetäre Aspekte nur eine untergeordnete Rolle.

Unternehmen, deren intellektuelle Kompetenz zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird, stehen deshalb vor neuen Herausforderungen: Zum einen müssen sie qualifizierte und anspruchsvolle Mitarbeiter gewinnen und halten. Das reicht aber nicht, denn in der intrinsischen Qualifikation der Mitarbeiter liegt nur ein kleiner Teil des brach liegenden intellektuellen Potentials. Mindestens ebenso wichtig sind die Vernetzung der bislang einzeln handelnden Mitarbeiter und ihre offene Zusammenarbeit in kreativen Prozessen. Diese Form der geistigen Zusammenschaltung komplementärer Fähigkeiten und des gegenseitigen intellektuellen Befruchtens, die z.B. in echten Teams zu finden ist, ist der reinen Addition des Wissens weit überlegen. Sie erfordert jedoch ein Engagement der Beteiligten, das tiefes Vertrauen zwischen ihnen voraussetzt.

Führungskräfte solcher Unternehmen müssen deshalb wahrscheinlich umdenken: Das bisher übliche Umfeld von Anweisung und Kontrolle, Belohnen und Bestrafen, von Statusunterschieden und Misstrauen zwischen Hierarchieebenen ist für eine solche Zusammenarbeit ungeeignet. Kreativität und Engagement der Mitarbeiter lassen sich nicht anweisen, sie erfordern eine intrinsische Motivation und Eigenverantwortung. Diese werden die Mitarbeiter nur dann entfalten, wenn ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld ihnen dafür eine emotionale Basis bieten. Der Schlüssel zur Motivation dieser Mitarbeiter heißt – Wertschätzung, und zwar durch die Führungskräfte des Unternehmens. Die Untersuchungen von Herzberg [5] bestätigen, dass anspruchsvolle Tätigkeiten, Anerkennung und Erfolg viel stärkere Motivatoren sind als z.B. das Gehalt und nur sie die Mitarbeiter zu Bestleistungen anregen.

Wenn McGregor mit seiner *Theory Y* Recht hat, dann sind die meisten Mitarbeiter durchaus bereit, sich intellektuell einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Sie kämpfen aber nicht dafür, sondern ziehen sich zurück, wenn sie von Führungskräften dominiert werden. Will man ihre brach liegenden intellektuellen Potenziale nutzen, dann muss man ihnen Freiräume schaffen und sie dazu

ermutigen, diese zu nutzen. Zusammenarbeit erfordert Vertrauen auf beiden Seiten in ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Regeln: Die Führungskräfte müssen darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter ihre Eigenständigkeit zum Wohl des Unternehmens nutzen und nicht zu eigenen Zwecken missbrauchen. Die Mitarbeiter müssen darauf vertrauen, dass die Führungskräfte sie nicht um die Früchte ihrer Arbeit, vor allem um die Anerkennung ihrer Leistung bringen. Wie aber soll Vertrauen möglich sein ohne gegenseitige Wertschätzung?

Der Weg zur Wertschätzung

Zusammenarbeit in gegenseitiger Wertschätzung ist also die notwendige, wenn nicht sogar hinreichende Voraussetzung für den Zugang zum ganzen intellektuellen Potential der Mitarbeiter. Über die Ausgestaltung dieser Vision besteht dabei weitgehende Einigkeit zwischen den Management-Vordenkern: Die Rolle der Führungskräfte wandelt sich vom Steuerer und Kontrolleur zum Koordinator und Förderer der Mitarbeiter; aus den bisherigen Befehlsempfängern werden bereitwillig eigenverantwortlich handelnde Mitglieder des Unternehmens. Über den Weg dorthin gibt es jedoch kaum Vorstellungen; die meisten Autoren scheinen davon auszugehen, dass er sich bei entsprechender Einsicht schon irgendwie von selbst ergeben werde.

Natürlich haben einzelne Führungskräfte schon immer Wertschätzung praktiziert, aus persönlicher Überzeugung oder aus moralischem Prinzip, und sind mit ihren Gegenübern – ob Kollegen oder Mitarbeiter – höchst partnerschaftlich umgegangen. Sie genießen hohes Ansehen als besonders integere Persönlichkeiten, gehören aber nicht zum Mainstream und werden von Vorgesetzten und Kollegen oft mit gemischten Gefühlen betrachtet, weil sie die unter Führungskräften geltenden Normen ignorieren. Ihre Wirkung als Vorbild unter ihren Managerkollegen ist meist gering. Wie kann diese Gruppe vom Außenseiter zur allgemeinen Norm anwachsen?

Wertschätzung ist keine Führungsmethode, sondern eine persönliche Grundhaltung. Sie kann deshalb nicht trainiert oder gar angeordnet werden. Die Aufforderung „sei wertschätzend!“ ist genauso sinnlos wie „sei glücklich!“ oder „sei kreativ!“. Vorgetäuschte Wertschätzung wird schnell als Manipulationsversuch entlarvt und zerstört genau die Vertrauensbasis, die durch Wertschätzung erweitert werden soll. Traditionelle Management-Methoden wie Trainings oder Change-Prozesse sind also für diesen Wandel nicht geeignet; es müssen neue Wege gefunden werden.

Wie ändert man seine persönliche Einstellung? Zum einen durch persönliche Einsicht in den Sinn dieses Wandels, sei es aus ethischen oder wirtschaftlichen Gründen, und bewusste Anpassung der eigenen Verhaltensweisen. Das passiert aber selten, viel zu selten, denn es erfordert Disziplin, starke Hindernisse zu überwinden: die persönliche Bequemlichkeit und den Konformitätsdruck der Gruppe. Rationale Einsicht bedeutet deshalb noch lange nicht emotionale Akzeptanz, zumal es viele Möglichkeiten gibt, die eigene Zurückhaltung rational zu begründen. Bleibt also nur der andere Weg – Änderung durch den äußeren Zwang der Verhältnisse. Dieser führt jedoch erst viel zu spät zur Verhaltensänderung, weil die Mitarbeiter nicht für Wertschätzung kämpfen, sondern sich indirekt wehren. Bis der äußere Druck groß genug ist, ist schon viel Substanz verloren.

Das Bild ähnelt frappierend anderen gesellschaftlichen Herausforderungen, wie der Durchsetzung umweltgerechter Verhaltensweisen oder der Beilegung internationaler Konflikte. Die Symptome werden früh erkannt, oft Jahrzehnte im Voraus, aber erst wenn die Katastrophe unmittelbar bevorsteht, ist der empfundene Zwang groß genug, um Verhaltensweisen zu ändern. Dann allerdings passiert der Wandel sehr schnell: Sobald eine kritische Masse an Überzeugten etabliert ist, kippen die Normen der Gesellschaft, und die früher üblichen Verhaltensweisen werden stigmatisiert. Gute Bei-

spiele hierfür sind das Rauchen in der Öffentlichkeit oder die Verwendung umweltfreundlicher Produkte.

Will ein Unternehmen diese Verzögerung vermindern und frühzeitig die als zukunftsichernd erkannten Verhaltensweisen etablieren, muss es sich gezielt die psychologischen und sozialen Mechanismen zunutze machen, aus denen die Barrieren gespeist werden. Begonnen werden sollte mit der gezielten Veränderung der Statuskriterien in der Gruppe der Führungskräfte, denn diese lassen sich durch die Unternehmensführung gut beeinflussen. Dabei müssen zuerst neue, geeignete Kriterien wie Innovationskraft, Transparenz oder Attraktivität für Führungskräfte etabliert sind, bevor die alten Statuskriterien allmählich getilgt werden können. Durch das Zusammenbringen mehrerer veränderungsbereiter Personen in Arbeitsgruppen lässt sich zudem der Konformitätsdruck der Gesamtheit abschwächen, und es lassen sich Keimzellen für einen veränderten Umgang miteinander schaffen.

Voraussetzung für die Förderung von Wertschätzung in einem Unternehmen ist, dass die Unternehmensspitze von ihrem Sinn überzeugt ist und sich dafür persönlich engagiert. In eigenümergeführten Unternehmen, die auf langfristigen Erfolg ausgerichtet sind und zudem enge soziale Bindungen aufweisen, bestehen dafür gute Chancen. In Konzernen jedoch, die durch angestellte Manager geführt werden und zudem oft von kurzfristigen Erfolgszielen dominiert werden, sieht es eher düster aus. Wie Maccoby [6] herausgefunden hat, sind die erfolgreichen Manager dort primär durch schnellen Erfolg („Spieler“) oder durch Macht („Kämpfer“) motiviert; die vor allem an guter Arbeit interessierten Führungskräfte („Handwerker“) schaffen es selten bis an die Spitze. Macht und kurzfristiges Denken sind aber inkompatibel mit dem Prinzip der Wertschätzung.

Auch unter besten Bedingungen wird dieser Wandel Zeit benötigen – mehr Zeit als bei sonstigen Veränderungsprozessen üblich – und nicht geradlinig, sondern mit Stagnationsphasen oder gar Rückschlägen verlaufen. Verhaltensweisen ändert man nicht von einem Tag auf den anderen, sondern man passt sie (und sich) allmählich an. Dabei spielt das Verhalten der Umwelt eine entscheidende Rolle – Wertschätzung hängt von beiden Partnern ab. Wer Wertschätzung übt, wird feststellen, dass die meisten Menschen nach anfänglichem Zögern („kann ich dem trauen?“) positiv auf eine partnerschaftliche Beziehung eingehen, wenn sie ihnen angeboten wird.

Er oder sie wird aber auch auf Widerstand stoßen, beispielsweise bei seinen eigenen Vorgesetzten. Wertschätzung wird dort möglicherweise als Schwäche, mangelnde Zielstrebigkeit oder gar als *waste of time* ausgelegt. Wenn es sich nicht wirklich um ein mangelndes Verständnis ihres Nutzens handelt, könnte sich dahinter eine Angst vor Kritik am eigenem Führungsverhalten verstecken, oder gar eine Angst vor Machtverlust, denn wer Wertschätzung übt, lässt sich selbst nicht mehr durch autoritäres Verhalten einschüchtern. Auch wird es Mitarbeiter geben, welche die persönliche Wertschätzung nicht erwidern und z.B. eine bewusst materialistische Haltung einnehmen. Wenn es sich nicht nur um eine Schutzreaktion handelt, um sich gegen Manipulation durch vorgetäuschte Wertschätzung zu schützen, kann sich dahinter eine Angst vor eigener Verantwortung und Versagen verbergen, oder auch eine Angst vor sozialer Isolation in ihrer Gruppe, weil Engagement nicht als gruppenkonformes Verhalten gesehen wird. Selbstsicherheit und Durchhaltevermögen sind erforderlich, um Wertschätzung gegen alle Widerstände zu praktizieren, bis sich ihre positive Wirkung stabilisierend bemerkbar macht.

Fazit

Obwohl bereits vor fünfzig Jahren als zukunftsweisend postuliert, konnte sich das Konzept der Wertschätzung in der Arbeitswelt bis heute nicht in nennenswertem Umfang durchsetzen. Der Um-

stand, dass der äußere Druck kontinuierlich zunimmt, eröffnet jedoch die Chance einer Neuorientierung in absehbarer Zukunft. Sobald eine ausreichend „kritische Masse“ von Protagonisten gegenseitiger Wertschätzung entstanden ist, besteht die Chance, dass das gesamte System kippt und Partnerschaftlichkeit zum allgemeinen Prinzip in Unternehmen avanciert.

Gesunde Zweifel sind aber angebracht: Das bisherige System hat sich als äußerst stabil erwiesen, und viele Führungskräfte werden ihre Privilegien wie Macht und Status mit allen ihnen verfügbaren Mitteln verteidigen. Demgegenüber ist die Forderung der Mitarbeiter nach mehr Partizipation und Anerkennung eher zurückhaltend. Ob wir schon reif sind für eine auf Wertschätzung und Partnerschaftlichkeit basierende Arbeitswelt oder weiterhin Hierarchie und Kontrolle benötigen, ist noch nicht entschieden. Dies wird sich auch nicht *ex ante* entscheiden lassen.

Wer vom Wert der Wertschätzung überzeugt ist, sollte sie deshalb – auch gegen Widerstände – praktizieren. Und sich nicht überraschen oder enttäuschen lassen, wenn sie zu anderen Entwicklungen führt als erwartet.

Literaturhinweise

- [1] C. Handy: The Empty Raincoat. Arrow Books, London, 1994
- [2] F. W. Taylor: Principles of Scientific Management. New York, 1911
- [3] D. McGregor: The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, NY, 1960
- [4] R. Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung. Campus, Frankfurt, 1995
- [5] F. Herzberg: The Motivation to Work. Wiley & Sons, New York, 1959
- [6] M. Maccoby: The Gamesman. Simon and Schuster, New York, 1976

Über den Autor – Prof. Dr. Achim Michalke

Geboren 1963 im Rheinland
verheiratet, zwei Kinder

- Studium der Physik in Wuppertal und Promotion in experimenteller Beschleunigerphysik
- Consultant und Projektleiter bei einer internationalen Managementberatung
- Leiter der Unternehmensentwicklung bei einem internationalen Baukonzern



Selbständiger Berater, Coach und Interimsmanager; Gesellschafter und Geschäftsführer der [Symferon GmbH](#) Unternehmer-Beratung, Frankfurt am Main

Professor für Technische Unternehmensführung an der Fakultät Versorgungstechnik der [Ostfalia](#) Hochschule für angewandte Wissenschaften in Wolfenbüttel

Schwerpunkte der aktuellen Tätigkeit sind Veränderungsmanagement und Unternehmensführung sowie die Weiterbildung von Führungskräften