Wertschätzung hat ihren Preis

Autor(en): **Sprenger, Reinhard K.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **93 (2013)**

Heft 1008

PDF erstellt am: **02.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-737079

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

MANAGER 2.0

Wertschätzung hat ihren Preis

Wertschätzung – in welche Führungsleitlinie man auch hineinschaut, dieses Wort fehlt nie. Gefordert wird der «wertschätzende Umgang», eine «Kultur der Wertschätzung» oder gar – sprachspielerisch – «Wertschöpfung durch Wertschätzung».

Warum diese Konjunktur? Weil es an Wertschätzung mangelt, wie es die aktuelle Konjunktur der Chefbeschimpfungsbücher nahelegt? Weil sie ein gedankenloses pars par tout für allgemein Wünschbares ist? Oder ist es wieder nur ein Fall jener Gehirnwäsche, die sich politische Korrektheit nennt?

Formal haben wir es mit einem zusammengefügten Substantiv zu tun: mit «Schätzung» und «Wert». Wenn wir fragen: «Um welchen Wert handelt es sich, der da geschätzt werden soll?», werden wir im Unternehmen kaum auf einen so allgemeinen Begriff wie «Menschenwürde» stossen. Konstruieren wir soziale Beziehungen im Unternehmen hingegen als Leistungspartnerschaften, dann schätzen wir eine konkrete Person, insofern sie ihre Rolle oder Aufgabe gut ausführt. Wir schätzen den Verkäufer, wenn er gute Umsätze bringt, wir schätzen den Produktentwickler, wenn ihm ein marktfähiges Produkt gelingt. Das heisst, hier wird Leistung geschätzt, konkretes Handeln, Vernunftfähigkeit, Erfolg, das Verhältnis von Geben und Nehmen. Und das ist auch die traditionelle Bedeutung von Wertschätzung, die ursprünglich aus der Ökonomie kommt und erst im 18. Jahrhundert in die Moralphilosophie wandert. Es geht also um einen Tausch: Wertschätzung gegen Leistung. Fällt die Leistung weg, fällt auch die Wertschätzung weg. Kurz, Wertschätzung muss man sich verdienen. Und genau das passiert ja auch im Unternehmen: Unser Wert wird permanent geschätzt, eingeschätzt, beurteilt. Wer heute hingegen besinnungslos einen «wertschätzenden Umgang» fordert, will gerade auf die Bewertung des Leistungsbeitrags eines Mitarbeiters verzichten. Kann man das mit Wirklichkeitssinn fordern?

Wertschätzung lässt sich nur als Tauschhandel fruchtbar machen.

Wenn wir also über Wertschätzung sprechen, dann wird ein Problem deutlich, das in der Regel übersehen wird: Wertschätzung ist ein Preis in einem Tauschgeschäft. Wertschätzung ist eine Preis-Verleihung. Man kann sich praktisch eben nicht wertschätzend verhalten, ohne dass da ein Wert ist, der von Betrachtern auf Märkten unterschiedlich geschätzt wird. Ja, ohne Leistung gibt es keinen Wert; aber ohne Schätzung eben auch nicht.

Reinhard K. Sprenger
ist Philosoph und einer der führenden deutschen Managementberater. Zuletzt von ihm erschienen: «Radikal führen» (2012).

Und wem es an Wertschätzung fehlt, der hat mindestens eine wertvolle Information: dass der Wert seiner Arbeit an dieser Stelle nicht geschätzt wird (was nicht heisst, dass sie nicht woanders wertgeschätzt werden kann), dass seine Sozialchancen auf diesem Spielfeld eher gering sind. Der selbstdefinierte Eigenwert ist dann höher als der Wert, den ein anderer mir zubilligt. Offensichtlich fürchtet er nicht, dass ich meine Leistungsbemühungen einstelle – weil er ohnehin darauf verzichten kann. Offensichtlich fürchtet er auch nicht, dass ich das Unternehmen verlasse, dass ich meinen Wert also woanders anbiete. Dieses Signal des Marktes mit der Forderung nach abstrakter Wertschätzung zu trüben, kommt der Forderung nach Schonung, Unklarheit, Lüge gleich.

Sollen wir also auf den Gebrauch des Begriffs verzichten? Besser nicht. Aber wir sollten ihn seiner passiv-aggressiven Tendenz entkleiden – wir sollten ihn dynamisieren. In einer modernen, pluralistischen Gesellschaft, die nicht mehr vom Normalstandard, sondern von Individualität und Subjektivität, mithin vom Wertkonflikt geprägt ist, sollten wir die Wertschätzung nicht nur verstehen als Anerkennung dessen, «was ist», sondern als Beginn des Gesprächs, als Auseinandersetzung um den richtigen Weg, als das Verhandeln unterschiedlicher Erwartungen, als In-Bewegung-Setzen dessen, was erstarrt war. Das ist die Frage: Passen wir zusammen? Wird diese Auseinandersetzung um Wertkonflikte durch die imperative Forderung nach Wertschätzung eingeebnet, haben beide nichts voneinander.

Halten wir fest: Wertschätzung ist nicht einklagbar. Sie lässt sich nur als Tauschhandel fruchtbar machen, und da gehört sie nach Herkunft des Wortes auch hin. Nicht in die Moral, sondern in die Ökonomie. ‹