

## PERSONALENTWICKLUNG

### Wertschätzung

*In unserer Sprache finden wir oft das Wort Schätzung: Wir reden von Wertschätzung oder davon, dass jemand abschätzig behandelt wurde. Wir hören, dass jemand geschätzt wird, eingeschätzt wird oder sich selbst überschätzt. Und manchmal unterschätzen wir jemanden ...*



Stefan Müller, stefan müller personalperspektiven

Das Wort „Schätzung“ signalisiert in allen diesen Zusammenhängen ein hohes Maß an individueller Subjektivität desjenigen, der „schätzt“. Das Ergebnis des ULA-Arbeitskreises zur Leistungsbeurteilung (siehe Perspektiven Ausgabe 11-12/2006) weist darauf eindringlich hin.

Ich will mich heute einem anderen Aspekt widmen: Unserem Bedürfnis, etwas wert zu sein, und dem Umgang mit Wertschätzung in den Unternehmen.

In den letzten Jahren kamen immer wieder Unternehmen in die Schlagzeilen, die durch große Personalabbaumaßnahmen auf sich aufmerksam machten. Die wirtschaftliche Notwendigkeit solcher Aktionen soll hier nicht diskutiert werden, hier ist jeder Einzelfall anders gelagert, und es ist keine Frage, dass mancher Vorstand oder Geschäftsführer nur die Wahl hatte, einen möglichst großen Teil der Arbeitsplätze zu retten oder das ganze Unternehmen zu gefährden.

Wie aber dem Einzelnen die Absicht signalisiert wurde, sich von ihm trennen zu wollen, geschah in höchst unterschiedlicher Weise.

Es gab Situationen, in denen die Führungskraft per e-Mail erfuhr, dass ihre Mitarbeit nicht mehr gewünscht war. Mancher bekam einen Brief statt eines persönlichen Gesprächs. Es gab Freistellungen von Mitarbeitern ohne jede Vorwarnung mitten aus der Arbeit heraus. Führungskräfte kamen aus dem Ausland oder von Geschäftsreisen zurück, und der Schreibtisch war weg. Wohl bemerkt – ich rede hier nicht von Verfehlungen oder gar Gründen für eine fristlose Kündigung, sondern von Mitarbeitern, die eben noch tätig waren in der unwidersprochenen Annahme, alles im Sinne des Unternehmens zu tun.

Dabei handelte es sich in der Regel um Mitarbeiter, die in eben diesem Unternehmen einige Jahre (wenn nicht Jahrzehnte) verbracht hatten, sich engagierten, erfolgreich waren, befördert und gelobt wurden. Und nur in den wenigsten Fällen in letzter Zeit „ihre Leistung nicht mehr brachten“.

Die Art der Kommunikation, mit der eine berufliche Wegstrecke beendet wird, hat Auswirkungen auf den Betroffenen, seine Schicksalsgenossen und die Verbleibenden (gelegentlich bemerkenswert und doppeldeutig „Überlebende“ genannt). Es wird von allen fein registriert, ob der Einsatz in der gemeinsamen Zeit gewürdigt wird oder nicht.

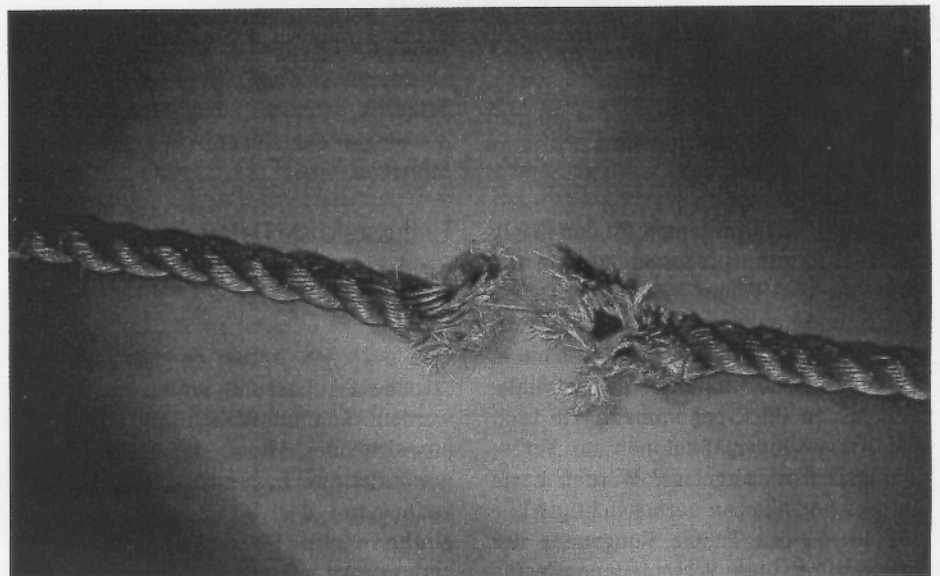
Es ist für mich erschütternd zu hören, wie Führungskräfte an so einem Punkt das Gefühl haben (und oft auch vermittelt bekommen), dass ALLES, was Sie je in die-

sem Unternehmen getan haben, plötzlich völlig wertlos ist. Dass gute Leistungsbeurteilungen ein Irrtum oder eine Gefälligkeit waren. Dass man eigentlich auf sie hätte verzichten können. Dass sie – mit einem Wort – eigentlich wertlos waren.

Eine solche Botschaft trifft wesentlich tiefer als eine mit Argumenten belegte kritische Leistungsbeurteilung. Sie stellt den Menschen an sich in Frage, seine Bedeutung, seine Einzigartigkeit, seinen Selbstwert. Und sie wird von anderen wahrgenommen.

Dass sich die Schicksalsgenossen solidarisieren und sich ein sehr eindeutiges Bild machen, ist klar. Wobei durchaus das Bild des Vorgesetzten von dem der („meiner“) Firma getrennt wird, solange die erlebte Art nur Spiegel des Charakters eines Einzelnen und nicht Stil des Hauses ist. Weit gefährlicher für die Geistes- und Arbeitshaltung im Unternehmen ist die Wahrnehmung eines solchen Prozesses durch die Verbleibenden. Wer einmal erlebt hat, in welcher Weise jahrelanges Engagement in einem Augenblick abgewertet wird, geht innerlich einen Schritt zurück – in seiner Identifikation ebenso wie in seiner Leistung.

Ich erlebe viele Unternehmen, in denen Sätze kursieren wie „Wer weiß, wer der Nächste ist“ oder „Das, was ich gerade tue, kann schon morgen nichts mehr wert sein“ oder „Das, was ich leiste, sieht ja sowieso keiner“ usw. Diese Mitarbeiter haben erlebt, wie schnell die Wertschätzung den so genannten „Sachzwängen“ angepasst wird.



Und damit sind wir wieder bei der „Schätzung“. Gestatten sie mir ein Beispiel aus einem ganz anderen Lebensbereich. Wenn drei Menschen – der Verkäufer, der Makler und der Käufer – den Wert einer Immobilie schätzen, kommen zwangsläufig unterschiedliche Beträge heraus. Der Verkäufer will möglichst viel erzielen und preist die Vorzüge, der Makler will das Geschäft möglichst schnell und ohne großen Aufwand vollziehen und drängt aufs Tempo, der Käufer will möglichst wenig zahlen und zählt die Mängel auf.

Bei Arbeitsverhältnissen spielt natürlich auch das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ eines Mitarbeiters eine Rolle. Stimmen (hohes) Einkommen und (mäßige) Leistung nicht zueinander, wird man sich von diesem Mitarbeiter trennen wollen. Doch es gibt noch eine ganz andere Komponente: Will ich einen mir unbequemen Menschen loswerden, dann kann ich das ja schließlich so nicht sagen. Also suche ich – im Zweifel krampfhaft – nach Anhaltspunkten, um diesen Menschen abzuwerten. Ich versuche also, meinen ganz persönlich motivierten Wunsch der Trennung zu objektivieren, und erreiche das genaue Gegenteil. Der Mitarbeiter könnte das in folgenden Appell fassen: „Wenn du mich schon loshaben willst, dann lasse mir bitte wenigstens meinen Wert (oder besser: meine Würde).“

Nun sind diejenigen Personen, die die Trennungsnachricht überbringen (müssen), häufig nicht lange Wegbegleiter des Betroffenen gewesen. Sie nehmen also einen (oft sehr kurzen) Ausschnitt wahr, vielleicht genau die (jüngste) Zeit, in der ein Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Gründen keinen besonders guten Eindruck machte oder machen konnte. Hier vermehrt sich die Gefahr, dass von einer Momentaufnahme auf die gesamte Dienstzeit geschlossen wird. Dem jetzt verantwortlichen Vorgesetzten ist es dann nicht nur lästig, ein angemessenes Zeugnis zu schreiben, schon die Mühe, ein wenig tiefer in den Werdegang des Mitarbeiters einzutauchen, erlebt er oft als Zeitverschwendung.

Ich kann hier nur an jeden Vorgesetzten appellieren, sich vom ersten Tag an die Mühe zu machen, die Geschichte seines Mitarbeiters in diesem Unternehmen kennen zu lernen. Schon mancher wurde nach einem Vorgesetztenwechsel vor schnell verdammt, der für das Team, die Firma oder den Kunden von unschätzbarem Wert war.

Es gibt ein altes, uns allen bekanntes Sprichwort: „Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu“. Und hier beginnt der Kern des Problems: In manchen Unternehmen ist Abwertung Teil des Umgangs miteinander. Von oben nach unten. Direkt oder „hintenrum“. Frotzelnd oder bitterböse. Und die wenigsten sind mutig genug, hier nicht „dazuzugehören“.

Und es gibt tatsächlich Gegenbeispiele. Unternehmen, in denen die zehn goldenen Regeln der gegenseitigen Wertschätzung nicht eingerahmt im Schrank verstauben, sondern gelebter Teil einer Firmenkultur sind. Bei denen nicht der eine gegen den anderen so lange ausgespielt wird, bis irgendwann alle mal abgewertet wurden, sondern Fairness und Respekt in Sprache und Tonfall gelebt werden.

Eine Dimension in unserer Betrachtung fehlt noch: Das externe Umfeld einer Firma. Ein kleines, privates Beispiel auch dazu: Vor einiger Zeit ließen wir uns von einem Handwerker ein Angebot machen und waren von seinen Vorschlägen angetan. Dann wurde uns zugetragen, wie er unter Missachtung aller Jugendarbeitsschutzgesetze seine Auszubildenden behandelt. Wir haben das geprüft und bestätigt gefunden. Von diesem Handwerker werden wir keine Dienstleistung anfordern ...

Vorstände und Geschäftsführer unterschätzen immer noch gewaltig, wie intensiv der von Mitarbeitern erlebte Umgang bei externen Bewerbern, potenziellen Kunden und Lieferanten ankommt und deren Entscheidungen beeinflusst. Es ist ein großer Unterschied, ob Personal anonym verwaltet wird oder Personen auch in kritischen Situationen ein würdiges Maß an Achtung erfahren.

Ach ja – noch ein Sprichwort: „Umgang färbt ab.“ Wer geschätzt wird, kann leichter wertvoll schätzen. Wer kleingemacht wird, macht andere gerne noch etwas kleiner, damit er seinen (relativen) Wert nicht vollends verliert. Wie war das noch mit dem Fisch vom Kopf her ...

Jetzt könnte man ein Fazit ziehen. Und eine strenge Ermahnung aussprechen. Ich will etwas völlig anderes tun. Den Blick jedes Einzelnen auf sich selbst lenken. Wie oft drängt uns eine Stimme in uns – Psychologen würden wohl vom „Über-Ich“ sprechen – uns selbst abzuwerten. Unsere Leistung kleinzureden, uns für uns selbst zu entschuldigen, zum Ausdruck zu bringen, wie unzufrieden

wir mit uns sind, wie unvollkommen doch unsere Leistung ist (oder unsere Figur oder ...).

Vielleicht tun wir das manchmal auch aus Berechnung: Um vom anderen das Gegenteil bestätigt zu bekommen, um getröstet zu werden oder einfach um wahrgenommen zu werden.

Oder es ist geheuchelte Demut. Aus reiner Berechnung. Der Wolf im Schafspelz sozusagen.

All das nützt unseren Mitmenschen wenig. Sie werden dadurch nicht größer. Respekt und Wertschätzung haben etwas mit Klarheit zu tun. Mit Wahrhaftigkeit. Und mit innerer Größe: Wertschätzung ist für mich je glaubwürdiger, je größer ich den Wertschätzenden erlebe!