

WH!TEBOOKS



Hannelore und
Markus F. Weidner

Anerkennung und Wertschätzung

Futter für die Seele
und Treibstoff für Erfolg

GABAL

Hannelore und Markus F. Weidner

Anerkennung und Wertschätzung

Futter für die Seele und Treibstoff für Erfolg

Hannelore und Markus F. Weidner

Anerkennung und Wertschätzung

Futter für die Seele
und Treibstoff für Erfolg

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-705-7

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann,
Bücher für Wirtschaft + Management | www.petrabegemann.de
Programmleitung: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag
Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Titelfoto: © Tim Pannel/Corbis
Autorenfotos: S. 177 und Buchrückseite: © Reinhard Simon |
www.das-portrait.com
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt
© 2016 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

**Anerkennung kann Schokolade sein,
aber Schokolade ist noch keine Anerkennung 7**

1. Anerkennung und Wertschätzung: Futter für die Seele 9

Was jeder sich wünscht und nur wenige geben 9

Wie weiche Faktoren harte Fakten schaffen 14

Anerkennung und Wertschätzung als Treibstoff für Erfolg 20

Kurze Präzisierung der Begriffe 25

Auf einen Blick 30

2. Eine Frage der Haltung: Wertschätzung 31

Wertschätzung: Dem anderen positiv begegnen 31

Mögen Sie Menschen? 39

Selbstwert und Wertschätzung 47

Wie stärken Sie Ihr Selbstwertgefühl? 50

Auf einen Blick 53

3. Eine Frage des Handelns: Anerkennung 54

Anerkennung: Leistungen würdigen 54

Wie viel Anerkennung brauchen Sie? 66

Anerkennung spenden auf Augenhöhe 76

Die zweite Seite der Medaille: Kritik 81

Auf einen Blick 91

4. Im Unternehmen: So schaffen Sie eine Wertschätzungskultur 93

- Im Zentrum: Wertschätzende Führung 93
- Im Alltag: Kleine Gesten, die Großes bewirken 108
- Instrumente: Leitbild oder „Leid-Bild“? 114
- Null Toleranz für Missachtung 119
- Auf einen Blick 121

5. Im Unternehmen: So machen Sie Anerkennung zum Erfolgsmotor 122

- Wie Sie als Führungskraft Anerkennung geben 122
- Von Mail bis Mitarbeitergespräch: Möglichkeiten nutzen 129
- Wie Sie eine positive Fehlerkultur entwickeln 139
- Wie Sie als Mitarbeiter mehr Anerkennung bekommen 142
- Auf einen Blick 147

6. Im Kundenkontakt: Was Wertschätzung und Anerkennung bewirken 149

- Weiche Faktoren im Verkauf 149
- Strategie oder Manipulation? 158
- Mitarbeiter für Kundenwertschätzung gewinnen 161
- Für Servicequalität sorgen 163
- Auf einen Blick 166

7. Resümee: Die zehn wichtigsten Impulse für mehr Anerkennung und Wertschätzung 168

Anmerkungen 171

Literaturhinweise 173

Über die Autoren 177

Anerkennung kann Schokolade sein, aber Schokolade ist noch keine Anerkennung

In einer idealen Welt müsste es dieses Buch nicht geben (im Gegensatz zu Schokolade). Mehr müsste ich eigentlich gar nicht schreiben, um Ihnen zu erklären, warum ich mich darüber freue, dass Markus und Hannelore Weidner es doch geschrieben haben. Anerkennung und Wertschätzung sind zentrale Bedürfnisse. Und doch gibt es von beidem zu wenig. Nur Schokolade auf dem Kopfkissen, die gibt es irgendwie immer.

Respekt ist aus ganz ähnlichen Gründen so wichtig wie Anerkennung und Wertschätzung: Er macht Menschen gesünder. Er stärkt Beziehungen. Er macht Unternehmen erfolgreicher. Er ist nicht nur ein Wert für sich, sondern schafft auch Werte. Als gelernter Kaufmann finde ich es nicht nur schön, wenn Menschen respektvoll kommunizieren – ich finde es auch sehr klug.

Und trotzdem erleben wir häufig so wenig Respekt. Warum nur? Oft wissen wir nicht so recht, wie wir unseren Respekt zum Ausdruck bringen können, damit er beim anderen auch ankommt. Womit wir beim Thema dieses Buches wären. Anerkennung und Wertschätzung: Das ist gelebter Respekt.

Kommunikation ist ein Thema mitten aus dem Leben. Deshalb ist eine Methode, die als Methode erkennbar wird, ganz besonders in der Kommunikation keine gute Methode. Auch hier ist es mit Anerkennung und Wertschätzung wie mit dem Respekt: Natürlich können Unternehmen, können wir alle Anerkennung und Wertschätzung strategisch nutzen. Funktionieren wird das allerdings nur, wenn die Methode einer wertschätzenden Haltung entspringt. Wenn sie echt ist. Wenn ich mit Anerkennung und Wertschätzung bei meinen Kunden punkten möchte, dann muss es schon über die Schokolade auf dem Kopfkissen hinausgehen – über die durchschaubare Masche hinaus.

Ich bin dankbar, dass das Ehepaar Weidner auf diesen und viele weitere feine Unterschiede in der Kommunikation eingeht. Denn Bücher, in denen es um Maschen geht, gibt es schon genug. Und Maschen haben nun mal die Eigenschaft, dass Menschen mit Sinn und Verstand da leicht hindurchgleiten. Weil sie merken, wenn sie verschaukelt werden. Wenn ich dagegen spüre, dass ich mit meiner Persönlichkeit und meinen Bedürfnissen wahrgenommen und anerkannt werde, dann freue ich mich auch über die Rituale der Wertschätzung und über die Muster der Anerkennung. Wenn die Schokolade von Herzen kommt, dann nehme ich sie gern. Wenn sie Teil einer Kultur ist, keine hohle Geste. Dann kann Kommunizieren über Schokolade durchaus sinnvoll sein.

Deshalb freue ich mich außerdem darüber, dass ausgerechnet diese beiden Autoren dieses Buch geschrieben haben. Anerkennung und Wertschätzung lernen wir nämlich am besten, wenn sie uns vorgelebt werden. Auch das ist eine Gemeinsamkeit mit dem Respekt. Wenn Mitarbeiter die Kunden wertschätzen sollen, dann lernen sie das am besten von einem Chef, der sie auch wertschätzend behandelt. Und wenn ich etwas darüber lesen möchte, dann von einem Autor, den ich als wertschätzenden Menschen erlebt habe.

Ich hätte ja noch ein paar Gründe parat, warum ich froh bin, dass es dieses Buch gibt. Aber damit würde ich Ihnen zu viel verraten. Sie werden genügend eigene Gründe finden, da bin ich sicher.

Kommen Sie gut an!

Ihr
René Borbonus
Keynote-Speaker und Autor der Bücher
„Respekt“ (2011) und „Klarheit“ (2015)

Anerkennung und Wertschätzung: Futter für die Seele

1

Was jeder sich wünscht und nur wenige geben

Anerkennung und Wertschätzung – ein „Kuschelthema“? Begrüßenswerte Wohlfühlfaktoren, auf die man schon mal verzichten kann, wenn es hart auf hart geht, gerade im Job? Würden Sie so denken, hätten Sie dieses Buch kaum aufgeschlagen. In der Tat hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass positive menschliche Resonanz die Basis gelingender Beziehungen ist, ob in der Familie, in der Partnerschaft oder im Beruf. Ohne die Erfahrung, anerkannt und wertgeschätzt zu werden, verkümmern wir wie eine Pflanze, der man Licht, Wasser und Nährstoffe vorenthält.

Im 13. Jahrhundert machte der Stauferkaiser Friedrich II. ein grausames Experiment. Um herauszufinden, welche „Ursprache“ der Mensch besitzt, ließ er Neugeborene isolieren. Die Ammen, die die Kinder versorgten, hatten strenge Anweisung, für das körperliche Wohl der Babys zu sorgen, sie zu stillen, zu baden, zu wickeln. Mit ihnen zu sprechen oder sie zu lieblosen war den Betreuerinnen jedoch verboten. Alle Säuglinge starben. Offenbar gibt es ein biologisches Grundbedürfnis nach Zuwendung.

**Lebenswichtig:
menschliche
Zuwendung**

Menschen sind „Herdentiere“, soziale Wesen. Unser Selbstbild und Selbstbewusstsein (das Bewusstsein der eigenen Identität) entwickeln sich von frühester Kindheit an durch die Reaktion der anderen. Als Heranwachsende streben wir nach der Anerkennung durch Eltern und Vorbilder. Als Erwachsene sehnen wir uns nach einem liebevollen Partner. Im Beruf wünschen wir uns positive Rückmeldungen von Kollegen, Chefs und Mitarbeitern, um uns als Teil der Gruppe zu fühlen und uns in unserer beruflichen Rolle bestätigt zu sehen. Wird uns das komplett verweigert oder gar ins Gegenteil verkehrt, wie etwa beim Mobbing, werden wir krank. Der Mensch lebt tatsächlich „nicht vom Brot allein“, er braucht Anerkennung und Wertschätzung als Futter für die Seele. Psychologen wissen das schon lange, und auch der promovierte Biologe Peter Döweke stellt in seinem gleichnamigen Buch unmissverständlich fest: „Anerkennung – ohne sie geht gar nichts!“



Denkanstoß

Halten Sie bitte einen Moment inne. Wie ist es um Anerkennung und Wertschätzung in Ihrem Leben bestellt? Bekommen Sie genug davon ...

... in Familie und Partnerschaft?

... im Freundeskreis?

... am Arbeitsplatz?

Präziser gefragt: Wie hoch ist Ihr „Guthaben“ an Anerkennung und Wertschätzung auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch)?

Hunger nach Feedback

Wir haben noch niemanden getroffen, der wertschätzungs- und anerkennungs-„satt“ war und sagte: „Es ist genug!“ In unseren Präsentationstrainings erleben wir das Gegenteil, einen regelrechten Hunger nach Feedback. Wie wirke ich? Wie werde ich gesehen? Kommt das, was ich denke und sage, auch beim anderen an? Bin ich „richtig“ und „gut“ so, wie ich bin? Ist das Eis in

der Gruppe erst einmal gebrochen, stellen wir fest, dass solche Fragen auch diejenigen umtreiben, die den Seminarraum scheinbar sehr selbstbewusst und erfolgsgewiss betreten haben. Und auch der Hype um die Zahl der „Likes“ auf der eigenen Facebook-Seite wäre ohne das tief verwurzelte Bedürfnis nach Feedback, nach Anerkennung kaum erklärbar.

Der Hunger nach Feedback deutet darauf hin, dass Anerkennung und Wertschätzung im Alltag nach wie vor Mangelware sind. Dafür gibt es zahlreiche Indizien. Eine kleine Auswahl:

- „Haben Sie Ihr Kind heute schon gelobt?“ stand auf einem alten Aufkleber, der offenbar einen Nerv traf und reißenden Absatz fand.
- Allein den Stichworten „Wertschätzung im Beruf“ ordnet Google inzwischen über eine halbe Million Treffer zu.
- Regelmäßig werden in der Presse Studien zitiert, nach denen Mitarbeiter sich zu wenig gelobt und anerkannt fühlen. Eine europaweite Umfrage des Jobportals Stepstone („Is your work important?“) beispielsweise kam vor einigen Jahren zu dem Ergebnis, dass in Deutschland besonders mit Anerkennung gezeigt wird. Hierzulande sagen 56 Prozent der Arbeitnehmer: „Nein, ich denke nicht, dass meine Arbeit geschätzt wird.“ Bei unseren niederländischen Nachbarn sind es nur 11 Prozent, in Frankreich 27 Prozent.¹
- Passend dazu tragen Erzieherinnen beim Kita-Streik rote Verdi-T-Shirts mit dem Rückenaufdruck „... fordert Anerkennung“² (Mai 2015), ein Schulbuchverlag startet eine Kampagne „für mehr Wertschätzung und Anerkennung des Lehrerberufs“³ und die Freie Universität Berlin veröffentlicht eine Studie, der zufolge Berliner Polizisten frustriert und ausgebrannt sind und vor allem unter „mangelnder Wertschätzung“⁴ leiden (2014).

Wo man hinschaut Menschen, die eine Anerkennungsdürre beklagen und sich in einer Wertschätzungswüste wähen. Das legt nahe, einmal in die andere Richtung zu schauen, zu denen, die Anerkennung geben.

**Deutschland:
eine Wert-
schätzungs-
wüste?**



Denkanstoß

Wie viel Anerkennung und Wertschätzung spenden Sie selbst regelmäßig ...

... in Familie und Partnerschaft?

... im Freundeskreis?

... am Arbeitsplatz?

Präziser gefragt: Wie hoch sind Ihre „Einzahlungen“ auf das Konto Anerkennung und Wertschätzung auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch)?

Wenn Sie zu jenen Menschen gehören, die großzügig mit positivem Feedback sind, neidlos die beeindruckende Präsentation Ihres Kollegen würdigen, Partner oder Partnerin immer wieder für die tollen Kochkünste oder die Fürsorge im Alltag danken, Ihr Kind dafür loben, dass es sich anstrengt und übt, obwohl es Mathe hasst, es der Chefin hoch anrechnen, dass sie Ihnen dieses anspruchsvolle Projekt übertragen und Ihnen bei Fragen immer zur Verfügung gestanden hat – ja, wenn Sie zu jenen besonderen Menschen gehören, die selbst mit gutem Beispiel vorangehen, haben Sie den ersten, wichtigen Schritt zu mehr Anerkennung und Wertschätzung schon getan.

.....



Wer sich mehr Anerkennung und Wertschätzung wünscht, tut am besten selbst den ersten Schritt und spendet seinem Gegenüber mehr Anerkennung und Wertschätzung.

.....

„Nicht geschimpft ist genug gelobt!“?

Die Praxis sieht anders aus. Wenn wir mit Kunden oder in privater Runde auf das Thema zu sprechen kommen, ernten wir prüfende Blicke. In acht von zehn Fällen sagt dann einer: „Net‘ g’schimpft isch g’lobt g’nug!“ Dieses schwäbische Motto scheint in der ganzen Republik verbreitet und wird mal resigiert, mal ironisch und manchmal auch mit voller Überzeugung

zitiert. Möglicherweise wird mein Gegenüber ja übermütig, wenn ich zu sehr lobe? Und überhaupt, mich lobt ja auch keiner – solche Glaubenssätze mögen hier eine Rolle spielen. Doch die Maxime „solange ich nichts sage, ist alles in Ordnung“ lässt den anderen in einer sozialen Kältekammer frösteln, die man selbst lieber nicht betreten würde. Warum also sind wir so geizig, wenn es um Wertschätzung anderer geht?

Dieses Buch weist einen Weg aus dem Wertschätzungsdilemma. Es belegt, dass weiche Faktoren harte Konsequenzen haben – dass Defizite im zwischenmenschlichen Umgang nicht nur die Lebensfreude trüben, sondern Unternehmen Jahr für Jahr bares Geld kosten. Es geht der Frage nach, warum wir uns mitunter so schwer damit tun, anderen die wohlverdiente Anerkennung zu spenden. Und es gibt konkrete Tipps, wie Unternehmen und Führungskräfte ein Klima der Wertschätzung schaffen können, das von fairem gegenseitigem Feedback geprägt ist.

Wer unser Unternehmen kennt, mag sich vielleicht über die Themensetzung wundern: Die Mission der Qnigge GmbH ist „Freude an Qualität“. Qnigge setzt sich zusammen aus Qualitätsmanagement (also Standards, Regeln, definierte Prozesse) und Knigge als dem guten Umgang mit Menschen. Beides ist in unserem Verständnis untrennbar verwoben: Ein von Anerkennung und Wertschätzung geprägtes Führungsverhalten garantiert eine gute Beziehungsqualität. Produktqualität und erst recht Servicequalität setzen eben diese Beziehungsqualität voraus. Mitarbeiter gehen vielfach mit Kunden so um, wie der Chef mit ihnen umgeht. Wie soll eine Verkäuferin freundlich auf den Kunden zugehen, wenn ihr Arbeitsklima von Gleichgültigkeit oder gar Angst geprägt ist? Wie soll ein Restaurant Spitzenqualität liefern, wenn dem tyrannischen Küchenchef sämtliche Mitarbeiter davonlaufen? Und wie soll ein Hotel eine Wohlfühlatmosphäre schaffen, wenn sich die eigenen Mitarbeiter am Arbeitsplatz nicht wohlfühlen? Mit barschen Ansagen mag eine Führungskraft eine gewisse Zeit die gewünschten Ergebnisse erzielen. Mittelfristig wird sie jedoch Mitarbeiter

**Ohne Beziehungs-
qualität keine
Servicequalität**

verlieren, die anderswo Chancen haben, und mit der Demotivation der Verbleibenden rechnen müssen.



Nachhaltige Produkt- und Servicequalität setzen hohe Beziehungsqualität unter jenen voraus, die für die Produkte und Services verantwortlich sind.

**Hohe Qualität
= Übertreffen von
Erwartungen**

Vielleicht fragen Sie sich, was „hohe Beziehungsqualität“ ausmacht. Während „Qualität“ ein neutraler Begriff ist, der nichts anderes als „Beschaffenheit“ bedeutet (so der Duden), sprechen wir von hoher Qualität immer dann, wenn unsere Erwartungen und Anforderungen übertroffen werden. Das gilt für Produkte wie Beziehungen gleichermaßen, und das macht Wertschätzung und Anerkennung so wertvoll: Wo Menschen einander beides geben, werden Erwartungen an das tägliche Miteinander mit Leichtigkeit getoppt.

Wie weiche Faktoren harte Fakten schaffen

**Gleichgültigkeit
kostet Geld**

In einem großen Hotel verabschiedet sich die Leiterin des Eventbereichs in die Elternzeit. Die Akquise, Organisation und Betreuung von Veranstaltungen soll während ihrer zweijährigen Abwesenheit in den Händen der bisherigen Stellvertreterin liegen. Die ist zwar erst wenige Monate im Haus, wird von der Hoteldirektion jedoch als „eingearbeitet“ betrachtet. Sie müsse sehen, wie sie klarkomme, wird ihr bedeutet. Für Feedback steht der Vorgesetzte nicht zur Verfügung, ein ehrgeiziges Umsatzziel ersetzt inhaltliches Interesse, statt Wertschätzung gibt es Druck. Folge: Die neue Eventleiterin mag sich und ihrem Chef ihre massiven Schwierigkeiten nicht eingestehen und „wurstelt“ weiter. Sie fällt immer häufiger wegen Krankheit aus. Am Ende des Jahres ist der Umsatz im Eventbereich gegenüber dem Vorjahr in einem hohen sechsstelligen Bereich gesunken.

Selten lassen sich die Kosten mangelnder Anerkennung und Wertschätzung so exakt beziffern. Hätte die Hoteldirektion rechtzeitig hingeschaut, wären die Defizite deutlich geworden. Wenn die überforderte Führungskraft wertschätzender behandelt und einige Monate lang durch Feedback begleitet und geleitet worden wäre, wäre dem Haus dieser Verlust vermutlich erspart geblieben. Das unterbleibt häufig aus Zeitmangel oder Gleichgültigkeit. Dabei gibt es eine Reihe von Untersuchungen, die belegen, dass es insbesondere die weichen Faktoren sind, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an ein Unternehmen binden. Die Psychologen Daniela Lohaus und Christian Haase haben 2013 insgesamt 37 Studien mit rund 64000 Befragten zu der Frage ausgewertet, was einen Arbeitgeber attraktiv macht. Die Rangfolge der wichtigsten Kriterien:

1. Team/Arbeitsatmosphäre/Klima
2. Arbeitsaufgabe
3. Work-Life-Balance
4. Weiterbildung
5. Karriere/Aufstieg
6. Arbeitsplatzsicherheit
7. Entgelt inklusive Sozialleistungen
8. Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten, den Dienstleistungen
9. Arbeitszeitmodelle
10. Unternehmenskultur⁵

Während es immer noch Vorgesetzte gibt, die meinen, „Die Leute sollen einfach ihre Arbeit machen. Schließlich werden sie dafür bezahlt!“, rangiert für die Mitarbeiter das Gehalt erst auf Platz 7 der Attraktivitätsfaktoren. Für den armen Tagelöhner in einem Schwellenland mag das Geld für das tägliche Überleben notgedrungen der Hauptanreiz für die Arbeit sein, auf die Fachkraft in einer modernen Industrienation mit ihren sozialen Sicherungssystemen trifft das nicht mehr zu. Arbeitsatmosphäre und Klima als Topfaktoren werden wesentlich durch das tägliche Maß an Anerkennung und Wertschätzung bestimmt.



Denkanstoß

Was macht einen Arbeitsplatz attraktiv für Sie? Wie sieht Ihre persönliche Rangfolge aus? Notieren Sie sie gleich hier:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

„War for Talents“

Das Ergebnis der obigen Meta-Studie ist für Arbeitgeber und Führungskräfte umso gravierender, als Fachkräfte in vielen Bereichen immer knapper werden. Der viel beschworene „War for Talents“ hat längst auch die Ebene der Sachbearbeiter und einfachen Ausbildungsberufe erreicht. Unternehmen konkurrieren nicht nur um akademische Überflieger („High Potentials“), auch Erzieherinnen, Altenpfleger, Nachwuchsköche oder -bäcker, Schreiner, Maurer und Dachdecker werden händelnd gesucht. Vor Kurzem hat uns der Generaldirektor eines renommierten 5-Sterne-Hotels hinter vorgehaltener Hand

und mit einem Schmunzeln gesagt: „Wenn wir einen Bewerber haben und er kann drei gerade deutsche Sätze sprechen, dann lassen wir ihn nicht mehr ziehen.“ Dieses Haus hatte vor Jahren noch Wartelisten für Jobsuchende. Ein dramatischer Wandel! Für das Jahr 2020 prognostiziert das Beratungsunternehmen McKinsey einen Fachkräftemangel von zwei Millionen Mitarbeitern; das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung geht für 2025 bereits von 5,4 Millionen fehlenden Fachkräften aus.⁶ Als Gegenmaßnahme empfehlen die Berater unter anderem eine Erhöhung der „Attraktivität als Arbeitgeber“.

Welche immensen Kosten Demotivation am Arbeitsplatz verursacht und worauf sie zurückzuführen ist, daran erinnert alljährlich der Gallup-Engagement-Index. Die Ergebnisse der repräsentativen Umfrage unter rund 2000 Arbeitnehmern im Jahr 2014:

- Nur 15 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen,
- 70 Prozent weisen eine geringe emotionale Bindung auf und machen „Dienst nach Vorschrift“,
- 15 Prozent fühlen sich gar nicht an ihr Unternehmen gebunden – sie haben innerlich gekündigt.

Mitarbeiter mit hoher Bindung bleiben ihrem Unternehmen eher treu und würden dessen Produkte wie auch eine Arbeit dort ihren Freunden und Familienangehörigen als „hervorragend“ empfehlen. Sie bejahen weit überdurchschnittlich häufig die folgenden Gallup-Statements:

- „Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.“
- „Mein Vorgesetzter / Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.“
- „Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.“
- „Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.“

Wie engagiert sind Mitarbeiter?

Eine Meta-Analyse der Gallup-Forscher basierend auf Umfragen in 192 Unternehmen mit 1,4 Millionen Mitarbeitern in 34 Ländern geht der Frage nach, welche konkreten Folgen die unterschiedliche Bindung von Mitarbeitern hat (2012). Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung (die oberen 25 Prozent) weisen demnach gegenüber solchen mit niedriger emotionaler Bindung (die unteren 25 Prozent) im Schnitt

- eine um 21 Prozent höhere Produktivität,
- eine um 22 Prozent höhere Rentabilität,
- 37 Prozent weniger Fehlzeiten und
- 41 Prozent weniger Qualitätsmängel auf.

Demotivation kostet Milliarden

Allein für Deutschland beläuft sich der wirtschaftliche Schaden durch innere Kündigungen auf geschätzte 73 bis 95 Milliarden Euro jährlich, bedingt durch höhere Fehlzeiten und stärkere Fluktuation frustrierter Mitarbeiter. Das Fazit der Studie: „Weiche Faktoren zahlen sich in barer Münze aus.“⁷ Wer seinen Mitarbeitern mehr Wertschätzung entgegenbringt, kann also viele Tausend Euro sparen. Übersehen wird das nur, weil kein Chef Rechnungen für Posten wie „frustrationsbedingte Krankheitskosten“ oder „Personalbeschaffungskosten und Kundenverlust aufgrund sich häufender Eigenkündigungen“ abzeichnen muss.



.....
Wer Mitarbeitern Wertschätzung und Anerkennung vorenthält,
verliert bares Geld.
.....

Ohne Wert- schätzung scheitern Ehen

Was ein Mangel an Wertschätzung im Privaten ausrichtet, beschäftigt seit Jahrzehnten Schulpsychologen, Eheberater und Scheidungsrichter. Zu den Top Ten der Scheidungsgründe zählt ein einschlägiges Internet-Portal „fehlende Kommunikation unter den Eheleuten“, „ständige Fehlersuche nur beim anderen“, mangelnde Bereitschaft, „noch um den anderen zu werben“, „fehlenden Respekt“, „Desinteresse“, „ständige Besserwisse-

rei“ und „Kleinlichkeit in Gelddingen“⁸. Der berüchtigte Seitensprung taucht auf der Liste erst gar nicht auf. Möglicherweise ist es in der Ehe ganz ähnlich wie im Berufsleben: Aus mangelnder Wertschätzung und Anerkennung erwächst eine erhöhte „Fluktuationsbereitschaft“ des anderen.

Häufig wurzelt dysfunktionales Beziehungsverhalten in eigenen Kindheitserfahrungen. Wir übernehmen die Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen unserer Eltern, gegen die wir uns als Kinder naturgemäß nicht kritisch abgrenzen können und die uns ihren Stempel aufdrücken, ob wir wollen oder nicht. „Was in der Kindheit geschah, wirkt lange nach“, betont die Philosophin Barbara Stroschein, die ein dickes Buch über das „Leiden an der Entwertung und das Glück durch Anerkennung“⁹ geschrieben hat. Wer von Kindesbeinen an wenig Wertschätzung erfährt, bekommt ein Selbstwertproblem, fühlt sich wertlos und tut sich besonders schwer, anderen Menschen Wertschätzung zu schenken.

**Kindheits-
erfahrungen
prägen**

Selbstwert und Wertschätzung hängen eng zusammen, wie wir im nächsten Abschnitt sehen werden. Das Bedürfnis nach Anerkennung sei „eine der stärksten Kräfte, die uns antreibt“, betont auch der Biologe Peter Düweke: „Wir möchten von anderen, vor allem von unseren bedeutsamen anderen, anerkannt werden sowie von uns selbst.“¹⁰ Er wittert in fortwährender Ausgrenzung und Kränkung eine Mitursache jugendlicher Gewalttaten bis hin zum Amoklauf. Und auch wenn eine schwere Kindheit selbstverständlich nichts entschuldigt, so zeigt auch dieses Extrembeispiel, dass weiche Faktoren brutal harte Konsequenzen haben können.