

Dr. Dieter Höntsch

# Brauchen wir mehr Wertschätzung?

Ein Plädoyer für mehr Wertschätzung im Miteinander

WERTSCHÄTZUNG  
BESTÄTIGUNG  
BEDÜRFNIS  
WERTE  
ANDNIS  
Kommunikation  
Privatsphäre  
Emotion  
Miteinander  
Arbeitswelt  
Führung  
Wertschätzung  
Verständnis  
Haltung  
Wert  
Vertrauen  
Wahrnehmung  
Leistung

© Dr. Dieter Höntsch, Weinböhla, 2019

Alle Rechte vorbehalten

Herausgegeben im Selbstverlag

Gestaltung Titelseite: Susann Rabe

## **Zu mir als Autor**

Ich bin von Beruf Business-Coach und Kommunikationstrainer. Meine Schwerpunktthemen sind „Wertschätzend führen“ und „Wertschätzendes Miteinander“. Studiert habe ich Informatik. Auf diesem Gebiet wurde ich promoviert. Als Informatiker habe ich 30 Jahre gearbeitet, davon 20 in Führungsverantwortung.

## **Besuchen Sie mich gern im Internet**

[www.wachsen-als-mensch.de](http://www.wachsen-als-mensch.de)

## **Vorab mein Dank**

Bedanken möchte ich mich bei meiner Frau Gudrun Höntsch, deren Tätigkeit als Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation mich das Thema Wertschätzung zu einem Schwerpunkt meiner Arbeit hat machen lassen. Letztlich war sie es, die mich an die wertschätzende Kommunikation herangeführt hat. Mein Dank gilt meiner Tochter Susann Rabe, die die Titelseite gestaltet hat. Danken möchte ich außerdem meinem Freund Bernd Peters für seine hilfreichen Anregungen zu diesem Text.

## Eingangs

### Sorge um das Klima in der Gesellschaft

Das Institut für Demoskopie Allensbach veröffentlichte im September 2019 die Studie „Generation Mitte 2019“ (1). Mit „Generation Mitte“ ist die Bevölkerung zwischen 30 und 59 gemeint. Auf die Frage, „Was verändert sich Ihrem Eindruck nach in unserer Gesellschaft zurzeit vor allem, was würden Sie da alles nennen?“, ergab sich auf den Plätzen 1 bis 5 folgende Rangfolge:

- die Aggressivität nimmt zu (81 %)
- immer mehr Menschen stehen unter Zeitdruck (77 %)
- die Aggressivität gegenüber Polizisten und Rettungskräften nimmt zu (74 %)
- der Egoismus nimmt zu (73 %)
- Regeln werden immer weniger beachtet (70 %)

Auf wachsende Wertschätzung im Miteinander deutet dieses Antwortspektrum nicht hin. Vielmehr muss vom Gegenteil ausgegangen werden.

Im Internet scheint der Hass sich immer mehr auszubreiten. Aktuelles Beispiel sind die an Renate Künast gerichteten Beschimpfungen auf Facebook. Die Befürchtung, dass Hasskommentare sich auch außerhalb des Internets auswirken können, spiegelt sich in den Ergebnissen der Befragung #HASS IM NETZ: DER SCHLEICHENDE ANGRIFF AUF UNSERE DEMOKRATIE (Institut für Demokratie und Zivilgesellschaft (IDZ), Jena, 2019) (2) wieder. 72 % der Befragten seien besorgt, dass durch Aggressionen im Internet die Gewalt im Alltag zunehme.

„„Ruppigkeit, die ich nie erlebt habe“ – Unternehmen beklagen Sittenverfall“, so eine Überschrift der „Welt“ auf ihren Online-Seiten vom 09.07.2019 (3). Das Blatt nimmt Bezug auf eine Aussage des Unternehmers und Präsidenten des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), Carl Martin Welcker.

Die Nennung von Beispielen für Negativmeldungen im Zusammenhang mit dem Thema Wertschätzung ließe sich weiter fortsetzen.

### Wertschätzung wird eingefordert

Eingefordert wird Wertschätzung zur Genüge. „Senioren brauchen mehr Wertschätzung“ (4) fordert die Süddeutsche Zeitung am 4. Juni 2019 auf ihren Online-Seiten. „Die Geringschätzung der Alten ist der wahre Grund für den Pflegenotstand und den Personalmangel in den Heimen“, schreibt der Autor des Beitrages weiter.

---

<sup>1</sup> <https://www.gdv.de/resource/blob/51044/9798b562381d4d082086fdf79058c02d/generation-mitte-2019---praesentation-koecher-data.pdf>

<sup>2</sup> [https://www.idz-jena.de/fileadmin/user\\_upload/Bericht\\_Hass\\_im\\_Netz.pdf](https://www.idz-jena.de/fileadmin/user_upload/Bericht_Hass_im_Netz.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/plus196564843/Autoindustrie-in-Deutschland-Unternehmen-beklagen-Sittenverfall.html>

<sup>4</sup> <https://www.sueddeutsche.de/politik/alter-pflege-notstand-1.4474253>

"Bundeswehr braucht Wertschätzung", sagt die aktuelle Verteidigungsministerin Annegret Kramp-Karrenbauer <sup>(5)</sup>, veröffentlicht u.a. von der FAZ am 24. Juli 2019.

Der Begriff Wertschätzung fehlt in kaum einem Firmenleitbild. „Wertschätzung ist der Kern.“ steht im Führungsleitbild von Audi <sup>(6)</sup> geschrieben.

Doch wie erreichen wir, dass wertschätzender Umgang tatsächlich wieder immer mehr unser Miteinander prägt? Auf diese Frage gibt dieses eBook Antworten.

### **Zum Inhalt dieses E-Books kompakt**

Das E-Book greift folgende Aspekte im Zusammenhang mit Wertschätzung auf:

- Was meint der Begriff Wertschätzung?
- Werte als Grundlage von Wertschätzung
- Wertschätzendes Miteinander

### **Warum mir Wertschätzung so wichtig ist**

Warum ist mir viel mehr Wertschätzung in der Arbeitswelt, im gesellschaftlichen Leben und im privaten Miteinander so wichtig? Ich habe selbst im Beruf erlebt, wie belastend Mangel an Wertschätzung sein kann. Dass es nicht nur mir so geht, bestätigen mir meine Gespräche mit Seminarteilnehmern und im Bekanntenkreis. Meine Wahrnehmung des Miteinanders im gesellschaftlichen Leben macht mir bewusst, dass der Mangel an Wertschätzung Gräben vertieft. Dabei könnten mit mehr Wertschätzung Brücken zwischen den Menschen gebaut werden. Im privaten Leben zeigt mir das wertschätzende Miteinander gemeinsam mit meiner Frau wie bereichernd es für eine Beziehung sein kann.

Falls es Ihnen auch ein Anliegen ist, mehr Wertschätzung in die Welt zu tragen, Sie mehr über Wertschätzung und Werte erfahren oder sich selbst intensiver erkunden wollen, dann kann dieses E-Book für Sie eine wertvolle Unterstützung sein.

Ich wünsche Ihnen anregende Impulse, um selbst wieder wertschätzender mit anderen Menschen umgehen zu können.

Dr. Dieter Höntsch

Trainer und Coach

---

<sup>5</sup> <https://www.faz.net/aktuell/politik/annegret-kramp-karrenbauer-bundeswehr-braucht-wertschaetzung-16300286.html>

<sup>6</sup> [https://www.audi.com/content/dam/gbp2/company/sustainability/employees-and-society/fair-employment/Fuehrungsleitbild\\_deutsch.pdf](https://www.audi.com/content/dam/gbp2/company/sustainability/employees-and-society/fair-employment/Fuehrungsleitbild_deutsch.pdf), vom 18.09.2019

## **Was meint der Begriff Wertschätzung?**

### **Definition des Begriffes Wertschätzung**

„Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen. Sie gründet auf eine innere allgemeine Haltung anderen gegenüber. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen.“

Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit.“ (7)

### **Wertschätzung wie ich sie verstehe**

Wertschätzung braucht vor allem die Haltung, den anderen Menschen und auch sich selbst als solchen wertzuschätzen. Jedem Menschen wurde das Leben geschenkt, als er zur Welt kam. Sie oder er bekam bei der Geburt einen komplexen Organismus mit auf den Weg, der es laut Statistischem Bundesamt möglich macht als Junge, der zu Beginn des Jahres 2019 geboren wurde, durchschnittlich 78 Jahre und als Mädchen 83 Jahre alt zu werden. Dieser Organismus erlaubt es den meisten Menschen sich fortzubewegen, zu sehen, zu hören, zu denken und zu empfinden. Damit haben Menschen vielfältige Möglichkeiten für ein selbstbestimmtes Leben in Glück und Erfüllung. Wer im heutigen Deutschland lebt, dem stehen hierfür zumeist auch die nötigen Rahmenbedingungen zur Verfügung.

Mensch zu sein, ist für mich ein kostbares Geschenk von unschätzbarem Wert.

Freilich fallen Glück und Erfüllung nicht einfach so vom Himmel. Sie brauchen unser Engagement. Keinem von uns werden in seinem Leben schwere Stunden erspart bleiben. Das ändert nichts daran, dass das Leben ein wundervolles Geschenk ist, das es Wert ist, geschätzt zu werden, für das wir dankbar sein können, für das es sich lohnt, sich einzusetzen.

Was ggf. verurteilungswürdig ist, ist nicht der Mensch als solcher, sondern sein Verhalten. Leider verfügt nicht jeder Mensch über die Kompetenzen, die es möglich machen, sich die eigenen Bedürfnisse auf würdevolle Weise zu erfüllen.

Wertschätzung ist natürlich nicht auf Menschen beschränkt. Wir können Organisationen wertschätzen, unseren Lebensraum, die Wunder der Natur, Tiere, Pflanzen, Kunstwerke und vieles mehr. In diesem E-Book soll es vor allem um Wertschätzung im Miteinander von Menschen gehen.

---

<sup>7</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertsch%C3%A4tzung>, 09.09.2019

## Werte als Grundlage von Wertschätzung

Welche Werte schätzen wir? „Mein Haus, mein Auto, mein Boot“ mag eine Antwort darauf sein. Jürgen Todenhöfer schreibt in seinem Buch „Teile dein Glück ... und du veränderst die Welt!“ „Wohlstand macht nur glücklich, wenn Du damit Gutes tust“<sup>(8)</sup>. All die angehäuften materiellen Werte zerfließen spätestens in den letzten Stunden des Lebens. Was in den Herzen anderer Menschen von uns weiterlebt, sind die Erinnerungen an unser auf ideellen Werten basierendes Handeln.

Wertvorstellungen oder kurz Werte bezeichnen im allgemeinen Sprachgebrauch Eigenschaften bzw. Qualitäten, die als erstrebenswert oder moralisch gut betrachtet werden, die Objekten, Ideen, praktischen bzw. sittlichen Idealen, Sachverhalten, Handlungsmustern, Charaktereigenschaften beigegeben werden. Mit Wertentscheidung ist eine auf Werten gegründete Entscheidung gemeint. Das aus den Wertvorstellungen bzw. Werten einer Gesellschaft geformte Gesamtgebilde wird als Wertesystem oder Wertordnung bezeichnet<sup>(9)</sup>.

Welche Werte prägen unser heutiges Wertesystem? Woraus ist unser heutiges Werteverständnis entstanden?

### Werte einst

Einst orientierten sich die Menschen, wenn es um das soziale Miteinander ging, an Tugenden. Zu ihnen zählen die in den zehn Geboten enthaltenen christlichen Tugenden wie

- „Du sollst nicht töten.“,
- „Du sollst nicht stehlen.“ und
- „Du sollst kein falsches Zeugnis reden wider deinen Nächsten.“.

Als bürgerliche Tugenden werden insbesondere

- Ordentlichkeit,
- Sparsamkeit,
- Fleiß,
- Reinlichkeit und
- Pünktlichkeit

gesehen<sup>(10)</sup>.

---

<sup>8</sup> Teile dein Glück ... und du veränderst die Welt!, Jürgen Todenhöfer, C. Bertelmann Verlag, 2010,

<sup>9</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>, 27.09.2019

<sup>10</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Tugend>, 09.09.2019

Die Wissenschaftssendereihe Quarks & Co nahm in ihrer Folge vom 01.03.2016 <sup>(11)</sup> die deutschen Tugenden unter die Lupe und nannte in diesem Zusammenhang die Tugenden

- Pünktlichkeit,
- Sauberkeit und Ordnung,
- Fleiß und Pflichtbewusstsein.

Tugenden wurden in der Regel an nachfolgende Generationen weitergegeben. Durch sich verändernde Rahmenbedingungen, z.B. gesellschaftliche oder natürliche, veränderten sich die jeweils vorrangigen Tugenden.

In unserer heutigen Zeit wird statt des Begriffs Tugenden zumeist das Wort Werte verwandt. Insofern sprechen wir bei der Veränderung des Wertespektrums von Wertewandel.

### **Werte heute**

Werte sind für uns, ganz besonders in unserer heutigen sich rasant entwickelnden Gesellschaft eine wichtige Orientierung und ein verlässlicher Bewertungsmaßstab.

In den verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten - persönlichen, gesellschaftlichen und denen von Organisationen, zum Beispiel Unternehmen, Parteien oder Vereinen - stehen unterschiedliche Werte im Vordergrund.

### **Persönliche Werte**

Welche Werte einem selbst besonders wichtig sind, muss jeder selbst entscheiden.

Laut eines Artikels auf WirtschaftsWoche-Online <sup>(12)</sup>, der auf den Werte-Index 2018 des Marktforschungsunternehmens Kantar TNS Bezug nimmt, sind die wichtigsten Werte der Deutschen:

- Natur,
- Gesundheit,
- Familie,
- Freiheit,
- Sicherheit und
- Erfolg.

---

<sup>11</sup><https://www.ardmediathek.de/ard/player/Y3JpZDovL3dkci5kZS9CZWl0cmFnLTMtYnMl4YWZhLWNjNTMtNGI5NC1hOTYzLTJmMTRjODZINmZINw/>

<sup>12</sup> <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/werte-index-2018-freiheit-und-erfolg-werden-zur-nebensache/20611632.html> vom 21. November 2017

Die Shell Jugendstudie 2019 <sup>(13)</sup> benennt die folgenden Werte als die wichtigsten Werte Jugendlicher:

- gute Freunde,
- vertrauensvolle Partnerschaft,
- gutes Familienleben,
- umweltbewusstes Verhalten,
- hoher Lebensstandard und
- Durchsetzung eigener Bedürfnisse.

Es empfiehlt sich, hin und wieder sich seine eigenen Werte bewusst zu machen, insbesondere seine ideellen. Das ermöglicht uns zu klären, was wir an anderen und an uns selbst schätzen wollen.

**Tipp 1:**

Fertigen Sie sich eine Liste Ihrer 10 wichtigsten ideellen Werte an. Es dürfen natürlich auch weniger oder mehr sein. Schreiben Sie sie auf und ordnen Sie sie ihrer Bedeutung nach. Notieren Sie was Sie mit dem jeweiligen Wert verbinden. Eine Liste möglicher ideeller Werte ist im Anhang 1 als Anregung angefügt. Es kann hilfreich sein, sich seine eigene Werteliste zu erstellen, die Sie auf die für Sie relevanten Werte beschränken bzw. in die Sie weitere Werte aufnehmen.

Meine aktuell bedeutsamsten persönlichen Werte sind ihrer Rangfolge nach:

- Gesundheit,
- intakte Umwelt,
- Frieden,
- Rechtsstaatlichkeit,
- Wirksamkeit,
- Familie,
- Selbstbestimmung,
- Freizügigkeit,
- Entwicklung,
- Aktivität,
- Verlässlichkeit,
- Fairness und
- Wertschätzung.

Wirksamkeit bedeutet für mich beispielsweise, dass ich mich einbringe in die Gesellschaft, mit meinen Talenten und in dem mir zugänglichen Wirkungsbereich, um mir Wichtiges zu unterstützen.

---

<sup>13</sup> [https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/\\_jcr\\_content/par/toptasks.stream/1570810209742/9ff5b72cc4a915b9a6e7a7a7b6fdc653cebd4576/shell-youth-study-2019-flyer-de.pdf](https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/_jcr_content/par/toptasks.stream/1570810209742/9ff5b72cc4a915b9a6e7a7a7b6fdc653cebd4576/shell-youth-study-2019-flyer-de.pdf)

Rechtsstaatlichkeit und Freizügigkeit sind mir wichtig, weil ich in der DDR staatliche Willkür und Beschränkung erlebt habe, aber auch, weil mir Selbstbestimmung ein wichtiger Wert ist.

Aktivität heißt für mich, selbst in die Hand zu nehmen, was mir wichtig ist, aber auch unterwegs zu sein, um leistungsfähig zu bleiben, mich zu entspannen und faszinierende Eindrücke in der Natur oder im Zusammensein mit anderen Menschen zu erleben.

Hat Ihr Arbeitgeber ein Unternehmens-, Behörden- oder Organisationsleitbild, können Sie daraus die Werte ableiten, die Ihre berufliche Tätigkeit prägen sollen.

### **Gesellschaftliche Werte**

Haben wir einen gesellschaftlichen Wertekonsens in unserem Land? Einen qualifizierten gesellschaftlichen Wertekonsens haben wir Deutschen meines Wissens nach nicht. An welchen Werten können wir uns dann orientieren, wenn es um unser gesellschaftliches Miteinander geht? Schließlich sind Werte bezogen auf unser Verhalten und unser Handeln eine wichtige Orientierungshilfe. Sich an den Werten jener zu orientieren, die Autos verkaufen mit Eigenschaften, die sie nicht haben und den Kunden die Folgekosten zumuten oder jener, die alles daran setzen, die Zahlung von Steuern zu umgehen und sich damit gesellschaftlicher Mitverantwortung entziehen, wäre kontraproduktiv. Vielmehr kommt es darauf an, uns an Werten zu orientieren, die uns ein menschenwürdiges Zusammenleben ermöglichen und das bewahren, wofür wir Verantwortung tragen.

Was sagt das Grundgesetz dazu aus? Nach Joachim Detjen enthält es drei Kategorien von Werten, zu denen er jeweils die aufgeführten Werte zuordnet <sup>(14)</sup>:

*Fundamente des Grundgesetzes bilden:*

- *Menschenwürde,*
- *das Leben,*
- *innere Sicherheit,*
- *individuelle Freiheit,*
- *rechtliche Gleichheit,*
- *soziale Gerechtigkeit,*
- *Volkssouveränität und*
- *Demokratie.*

---

<sup>14</sup> Joachim Detjen, Verfassungswerte. Welche Werte bestimmen das Grundgesetz, Bonn 2009.

*Werte, die auf Lebenswelt und Gesellschaft ausstrahlen:*

- *Privatsphäre,*
- *Ehe und Familie,*
- *religiöse und weltanschauliche Überzeugungsfreiheit,*
- *wirtschaftliche Handlungsfreiheit,*
- *Kommunikationsfreiheit,*
- *Pluralismus,*
- *politische Partizipation und*
- *Bürgerverantwortung.*

*Werte, die Staat und Politik prägen:*

- *gemäßigte Herrschaft,*
- *weltanschauliche Neutralität,*
- *Rechtsschutz,*
- *wehrhafte Ordnung,*
- *Gemeinwohl,*
- *Frieden,*
- *Umwelt sowie*
- *Bildung und Kultur.*

Wertvoll im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Werten finde ich auch den Liedtext „Das Land, in dem ich leben will“ von Bodo Wartke <sup>(15)</sup>. In dem Text sprechen mich besonders die folgenden Werte an:

- Demokratie,
- Gerechtigkeit,
- Frieden,
- Freiheit,
- Humanismus,
- Besonnenheit,
- Rechtsstaatlichkeit,
- Respekt,
- Meinungsfreiheit,
- Bildung,
- Toleranz und
- Menschlichkeit.

Als sehr hilfreich, wenn es um Werte für unser Zusammenleben geht, empfinde ich die Zusammenstellung des AAP Lehrerfachverlage GmbH ForRefs zum Thema „Werteerziehung und Wertevermittlung durch Schule und Lehrer“ <sup>(16)</sup>:

---

<sup>15</sup> [https://www.bodowartke.de/presse\\_das\\_land](https://www.bodowartke.de/presse_das_land)

<sup>16</sup> <https://www.forrefs.de/grundschule/unterricht/unterricht-halten/wertevermittlung/werteerziehung-und-wertevermittlung-durch-schule-und-lehrer.html> zitiert am 20. September 2019

*„Den Unterricht und das Zusammenleben der gesamten Schülerschaft betreffen vor allem drei Lernbereiche:*

*1. Bauen Sie eine Umgangskultur auf. Diese zeichnet sich u. a. aus durch*

- *gemeinsame Regeln und Rituale,*
- *Vertrauen,*
- *Wertschätzung,*
- *Toleranz,*
- *Streitkultur,*
- *Gewaltlosigkeit,*
- *demokratische Strukturen und*
- *Kompromissfähigkeit.*

*2. Legen Sie den Grundstein für eine Arbeitskultur. Diese bahnt Arbeitstugenden an, die sowohl im schulischen Bereich als auch in der späteren Arbeitswelt gefordert sind.*

*Dazu gehören u. a.:*

- *Zuverlässigkeit,*
- *Pünktlichkeit,*
- *Sorgfalt und Genauigkeit der Arbeit,*
- *Sauberkeit und Ordnung,*
- *realistische Selbsteinschätzung,*
- *Kritikfähigkeit,*
- *Teamfähigkeit und*
- *Leistungsbereitschaft.*

*3. Setzen Sie sich für eine Verantwortungskultur ein. Diese zeichnet sich u. a. aus durch*

- *einen verantwortungsbewussten Umgang mit Freiräumen,*
- *das Übernehmen von Verantwortung für sich und den anderen,*
- *die Fähigkeit für bzw. gegen etwas eintreten zu können und*
- *die Eigenschaft vertrauenswürdig zu sein.“*

Vorbilder können sehr hilfreich sein, um unsere eigenen Werte zu bestimmen. Sie zu finden, ist in unserer heutigen Spaßgesellschaft und bei der zumeist negativen Ausrichtung der Medien allerdings schwierig. Ich muss schon länger nachdenken, um mir selbst Persönlichkeiten bewusst zu machen, die ich als Vorbild für mich ansehen kann.

Ich schätze zweifellos:

- Greta Thunberg (für ihr Engagement für eine lebenswerte Umwelt),
- Edward Snowden (für seinen Mut und seinen Einsatz für die Freiheit),
- Michail Sergejewitsch Gorbatschow (für sein entschlossenes Eintreten für internationale Entspannung, Transparenz und Offenheit),
- Tenzin Gyatso, 14. Dalai Lama (für seine Weisheit und Güte),
- Johann Wolfgang von Goethe (für seine Lebensweisheit),
- Dietrich Bonhoeffer (für seinen Lebenswillen),
- Albert Einstein (für seinen Forscherdrang),
- Reinhard Mey (für seine pazifistische Haltung, die sich u.a. in dem Lied „Nein, meine Söhne geb' ich nicht“ widerspiegelt) und
- Rembrandt van Rijn (für seine Kunst zu malen).

#### Tipp 2:

Überlegen Sie sich, welche Persönlichkeiten Sie beeindrucken. Was verbinden Sie mit ihnen? Notieren Sie ihre Namen und den oder die Werte, für den bzw. die sie stehen. Beeindruckt Sie eine Persönlichkeit ganz besonders und Sie möchten ihr nacheifern, kann ein Bild von ihr in Ihrem täglichen Blickfeld dabei helfen, die entsprechenden Werte selbst stärker in das eigene Leben zu integrieren.

Derzeit beenden wohl die meisten von uns die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema Werte mit dem Schulabschluss. Ein regelmäßiger Wertediskurs wäre hilfreich, um einen aktuellen Wertekonsens in der Gesellschaft zu formen. Warum gibt es eigentlich keine professionelle und öffentlich zugängliche von Profis durchgeführte jährliche Umfrage in die die Menschen eigene Wertevorschläge einbringen können? Ein solcher Wertekonsens könnte uns bei der Spezifikation der Vision helfen, die uns bewusst macht, wofür wir leben wollen, die uns ein Zukunftsbild ermöglicht, für das es sich lohnt, sich einzusetzen. Wogegen wir kämpfen wollen, wissen wir zur Genüge. Damit verhindern wir jedoch vor allem nur. Weiter bringt uns allein das Wofür.

## Unternehmenswerte

Der Verein Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. sieht gemäß einer durchgeführten Studie zehn unternehmerische Grundwerte als Erfolgsfaktoren an <sup>(17)</sup>:

- *Kundenbindung,*
- *Qualität,*
- *Innovationsstärke,*
- *Mitarbeiterzufriedenheit,*
- *Transparenz im Inneren,*
- *Zusammenarbeit,*
- *soziales Engagement,*
- *Glaubwürdigkeit,*
- *Professionalität und*
- *Kundenzufriedenheit.*

Es nutzt natürlich wenig, wenn ein Unternehmen Grundwerte entwickelt hat, sie aber nicht gelebt werden, vor allem von der Führungsspitze nicht. Oft machen sich in der Folge Frust und Gleichgültigkeit unter der Belegschaft breit. Die Frage, „Wozu soll ich mich einbringen, wenn es eh für die Katz ist?“, tut sich auf.

Als die Kernwerte wertebasierter Führung sieht der Verein folgende Werte:

- *Nachhaltigkeit,*
- *Integrität,*
- *Vertrauen,*
- *Verantwortung,*
- *Mut und*
- *Respekt.*

Leider „sagt gerade einmal jeder fünfte Arbeitnehmer (22 Prozent) „die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten.“ <sup>(18)</sup>. Die nötigen Führungskompetenzen scheinen unzureichend ausgeprägt zu sein. Kein Wunder, denn Führungskraft werden zumeist jene, die sich als Fachleute auszeichnen. Kompetenzen zur Mitarbeiterführung sind im Auswahlverfahren selten von Bedeutung. Bedauerlicherweise ist die Vermittlung entsprechender Kompetenzen in der Ausbildung oder im Studium bestenfalls ein nachgeordnetes Thema. In die Führungskräfteentwicklung und die Entwicklung von Führungskräftenachwuchs investieren in der Regel Großunternehmen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein wesentlicher Wettbewerbsnachteil für den Mittelstand.

---

<sup>17</sup> Letztlich machen Werte Strategien wirksam, STUDIE ÜBER WERTEGETRIEBENE UNTERNEHMEN IN EUROPA EIN ÜBERBLICK, Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. 2007

<sup>18</sup> Gallup Engagement Index, Beratungsunternehmen Gallup, 2018

Vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) wurden 2016 die Ergebnisse der Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“<sup>(19)</sup> veröffentlicht. Im Ergebnis der Studie wurden sieben Wertewelten definiert, zu denen sich Beschäftigte zuordnen lassen.

Diese sind:

- *sorgenfrei von der Arbeit leben können,*
- *in einer starken Solidargemeinschaft arbeiten,*
- *den Wohlstand hart erarbeiten,*
- *engagiert Höchstleistung erzielen,*
- *sich in der Arbeit selbst verwirklichen,*
- *Balance zwischen Arbeit und Leben finden und*
- *Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen.*

Mit 28 % der Befragten bilden die Beschäftigten mit dem Wert „Sorgenfreiheit“ die größte Gruppe. Die Anteile für die anderen sechs Gruppen liegen mit 9 – 15 % relativ nah beieinander. Deutlich wird wie breitgefächert die Wertvorstellungen Beschäftigter sind – eine Herausforderung für Arbeitgeber.

Besonders beeindruckend empfinde ich die gelebte Unternehmenskultur von Upstalsboom<sup>(20)</sup>, einem der führenden Ferienanbieter.

Der Wertebaum des Unternehmens enthält die folgenden Werte:

- *Fairness,*
- *Wertschätzung,*
- *Zuverlässigkeit,*
- *Offenheit,*
- *Loyalität,*
- *Vorbild,*
- *Achtsamkeit,*
- *Vertrauen,*
- *Verantwortung,*
- *Herzlichkeit,*
- *Lebensfreude und*
- *Qualität.*

„Mittlerweile ist der „Der Upstalsboom Weg“ zu einem Synonym für unsere Unternehmenskultur geworden, die auf Werten basiert, die uns Upstalsboomern besonders am Herzen liegen. Hierbei spielt das Thema „Freiheit“ eine zentrale Rolle. Denn wir möchten, dass jeder bei seiner Arbeit die Freiheit hat, sich persönlich weiterzuentwickeln und sich für das einzusetzen, was ihm wichtig ist.

---

<sup>19</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, nextpractice GmbH, Wertewelten Arbeiten 4.0, März 2016

<sup>20</sup> Stark in stürmischen Zeiten, Die Kunst, sich selbst und andere zu führe, Ariston Verlag, 2017, S. 125

Frei nach Perikles „Das Geheimnis von Glück ist Freiheit. Und das Geheimnis von Freiheit ist Mut“. Bodo Janssen <sup>(21)</sup>. Mit zweiundreißig Thesen will Upstalsboom die Haltung und das Verhalten von Menschen in Unternehmen weiter reformieren, in manchen Bereichen vielleicht sogar revolutionieren. <sup>(22)</sup>

## Werte von Parteien

Meine Google-Recherche nach Werten der Parteien bezogen auf die im Bundestag vertretenen Parteien ergab:

Die Grundsätze der CDU <sup>(23)</sup>

*Wir treten für eine offene Gesellschaft ein. Wir stehen für eine werteorientierte Politik, in der Familie und Ehe die Grundpfeiler unserer freien und solidarischen Gesellschaft bilden. Wir stehen für ein Miteinander der Generationen. Wir halten an religiös fundierten Werten und der Verantwortung des Einzelnen vor seinem Gewissen und Gott fest. Wir wollen, dass alle an Bildung und Ausbildung teilhaben. Keine Begabung darf ungenutzt bleiben. Vorfahrt für Arbeit – heißt die Devise der CDU. Wir wollen daher insbesondere den Mittelstand, das Handwerk und Existenzgründer fördern. Wir wollen, dass alle Menschen sicher in unserem Land leben können.*

Grundwerte der SPD <sup>(24)</sup>

*Seit das Ziel der gleichen Freiheit in der Moderne zum Inbegriff der Gerechtigkeit wurde, waren und sind Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität die Grundwerte des freiheitlichen, demokratischen Sozialismus.*

Grundwerte der AfD <sup>(25)</sup>

*Als freie Bürger treten wir für direkte Demokratie, Gewaltenteilung und Rechtsstaatlichkeit sowie soziale Marktwirtschaft, Föderalismus, Familienförderung und die gelebten Traditionen deutscher Kultur ein. Die AfD will die Mitbestimmung der Bürger stärken und die Demokratie lebendiger machen:*

- *Volksabstimmungen nach Schweizer Vorbild*
- *Direktwahl des Bundespräsidenten durch das Volk*
- *Neugestaltung des Wahlsystems mit freier Listenwahl*
- *Begrenzung der staatlichen Parteienfinanzierung*
- *Einführung eines Straftatbestandes der Steuerverschwendung*

---

<sup>21</sup> <https://www.der-upstalsboom-weg.de/der-upstalsboom-weg/die-geschichte/> 27.09.2019

<sup>22</sup> Stark in stürmischen Zeiten, Die Kunst, sich selbst und andere zu führe, Bodo Janssen und Anselm Grün, Ariston Verlag, 2017, S. 193

<sup>23</sup> <https://www.cdu.de/artikel/grundsaeetze-der-cdu>, 29.09.2019

<sup>24</sup> <https://grundwertekommission.spd.de/grundwerte/>, 29.09.2019

<sup>25</sup> <https://www.afd.de/portfolio-items/demokratie-und-grundwerte/>, 29.09.2019

Wofür wir stehen (FDP) <sup>(26)</sup>

*Der Liberalismus räumt dem einzelnen Bürger, seiner menschlichen Würde und seinen Menschenrechten der Freiheit und Gleichheit Vorrang vor der Macht des Staates ein. Schritt für Schritt verwirklichte Liberale den modernen Verfassungsstaat mit individuellen Grundrechten, der freien Entfaltung der Persönlichkeit, dem Schutz von Minderheiten, der Gewaltenteilung und der Rechtsbindung staatlicher Gewalt.*

*Der Liberalismus hat als Freiheitsbewegung nicht nur für die Gleichheit vor dem Gesetz gekämpft, sondern auch für Chancengleichheit in der Gesellschaft. Mit der Marktwirtschaft und ihrer sozialen Verpflichtung hat der Liberalismus neue Chancen gegen Existenznot und konservative Erstarrung der gesellschaftlichen Strukturen eröffnet.*

*Die FDP verkörpert Eigenverantwortung, Toleranz und Leistungsbereitschaft. Wir stehen für eine Gesellschaft ein, in der der einzelne Verantwortung für sich, für andere und für die Gemeinschaft übernimmt.*

DIE LINKE kämpft <sup>(27)</sup> (gekürzt)

- *für ein Recht auf gute, existenzsichernde Arbeit.*
- *für eine inklusive Gesellschaft, ...*
- *für eine gerechte Verteilung aller Arbeiten zwischen den Geschlechtern.*
- *für ein Leben in sozialer Sicherheit, ...*
- *für eine solidarische Bürgerversicherung für Gesundheit und Pflege, ...*
- *für gute, gebührenfreie und für alle zugängliche Bildung von der Krippe über Ausbildung und Studium bis zur Weiterbildung.*
- *für kulturelle Vielfalt und die Teilhabe aller am kulturellen Reichtum der Gesellschaft, ...*
- *für die Durchsetzung von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, ...*
- *für Frieden und Abrüstung, gegen Imperialismus und Krieg, ...*
- *für internationale Solidarität und Kooperation zur Verbesserung der Lebensbedingungen aller Menschen.*

---

<sup>26</sup> [http://www.fdp-helmstedt.de/?page\\_id=886](http://www.fdp-helmstedt.de/?page_id=886), 29.09.2019

<sup>27</sup> <https://archiv2017.die-linke.de/partei/dokumente/programm-der-partei-die-linke/praeambel-dafuer-steht-die-linke/>, 01.10.2019

## Wofür Bündnis 90/Die Grünen kämpft

- *Mit Liebe für die Umwelt - Kämpfe mit uns für echten Klimaschutz, umweltfreundlichen Verkehr und nachhaltige Landwirtschaft, die unsere Artenvielfalt erhält.*
- *Mit Herz für Gerechtigkeit - Kämpfe mit uns für mehr soziale Gerechtigkeit und eine gelungene Integration.*
- *Mit Mut für die Freiheit - Kämpfe mit uns für Gleichberechtigung, Selbstbestimmung und eine vielfältige, offene Gesellschaft.*
- *Mit Kraft für Europa - Kämpfe mit uns für ein starkes Europa, das unsere Werte weltweit verteidigt und für Frieden und Menschlichkeit einsteht.*

Es bleibt Ihnen überlassen, einzuschätzen, welche Positionierungen Sie ansprechen und ob die Parteien nach ihren Werten tatsächlich auch handeln.

## Wertevermittlung

Wie soll dem sich offenbar gegenwärtig vollziehenden Werteverlust begegnet werden? Wie kann dieser Prozess umgekehrt werden? Wir können es einfordern, vom Staat, insbesondere von Kultusministerien, von Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen.

- Wir können die stärkere Ausrichtung auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen an Kindertagesstätten und allgemeinbildenden Schulen sowie berufsbildenden Schulen fordern.
- Wir können die stärkere Ausrichtung auf die Entwicklung von Kompetenzen zur wertschätzenden Mitarbeiterführung an berufsbildenden Schulen, Hochschuleinrichtungen sowie von Arbeitgebern fordern.
- Wir können von öffentlich-rechtlichen Medien fordern, sich stärker auf die Vermittlung ideeller Werte auszurichten.

Das alles wird nicht reichen. Staatliche Mühlen mahlen bekanntlich langsam und Unternehmen sehen vorrangig die vermeintlichen Kosten. Der immense Nutzen erschließt sich ihnen leider oft nicht. Wollen wir mehr Wertschätzung in unserer Gesellschaft, müssen wir das eigene Verhalten verändern, uns unsere eigenen Werte bewusst machen und sie leben, in der Familie, in der Nachbarschaft, im Beruf und im Verein. Bildungsinstitute und selbständige Seminaranbieter sollten hier Hilfestellung anbieten.

## **Wertschätzendes Miteinander**

### **Gegenteile von Wertschätzung**

Leider drängen Verhaltensweisen, die das Gegenteil von Wertschätzung darstellen, viel zu oft in unsere Wahrnehmung. Zu solchen Verhaltensweisen zählen:

- körperliche Gewalt, um Aggressionen abzureagieren oder um sich zu bereichern,
- Mobbing als eine Form psychischer Gewalt an Schulen und am Arbeitsplatz,
- Beschimpfungen insbesondere in sozialen Medien und
- abwertende Kritik an Beschäftigten durch Führungskräfte oder Kollegen, Ignoranz oder Überforderung Beschäftigter.

Was macht all das mit uns? Natürlich verletzt uns körperliche Gewalt. Doch psychische Gewalt wie Mobbing, rüder Umgang oder berufliche Überforderung machen uns genauso krank. Da solche Gewalt verbreitet ist, liegen psychische Erkrankungen inzwischen laut dem DAK-Gesundheitsreport 2019 mit 15,2 Prozent auf Platz drei hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Krankenstand. <sup>(28)</sup>

Verstärkt werden die Auswirkungen psychischer Belastungen durch wachsenden Medikamentenmissbrauch. Bereits 2015 meldete die DAK in ihrem Gesundheitsreport <sup>(29)</sup>:

„Knapp drei Millionen Deutsche haben verschreibungspflichtige Medikamente genutzt, um am Arbeitsplatz leistungsfähiger zu sein oder um Stress abzubauen. ... Die Anzahl der Arbeitnehmer, die entsprechende Substanzen schon zum Doping missbraucht haben, ist in den vergangenen sechs Jahren stark gestiegen – von 4,7 auf 6,7 Prozent.“

Mit all dem geht nicht nur Arbeitsausfall sondern auch Verlust an Leistungsfähigkeit, Arbeitsmotivation und letztlich auch Lebensfreude einher. Und so mancher Beschäftigter äußert sich irgendwann mit den Füßen, indem er sich von seinem Arbeitgeber verabschiedet und geht.

### **Warum ist uns Wertschätzung so wichtig?**

Psychologen haben festgestellt, dass wir Menschen Bedürfnisse haben und unser Handeln auf deren Erfüllung ausgerichtet ist. Ein Bedürfnis kann deshalb auch etwas sein, was für mich von Wert ist.

---

<sup>28</sup> DAK-Gesundheitsreport 2019, DAK-Gesundheit, 2019

<sup>29</sup> DAK-Gesundheitsreport 2015, Pressestelle der DAK-Gesundheit, 2015

Nach Karsten Draht sind die neurobiologischen Grundbedürfnisse des Menschen <sup>(30)</sup>:

- *Zugehörigkeit, Verbundenheit,*
- *Orientierung, Kontrolle,*
- *Fairness, Angemessenheit,*
- *Wachstum, Entwicklung,*
- *Autonomie, Selbstwirksamkeit sowie*
- *Selbstwert, Status.*

Weitere wichtige Bedürfnisse sind aus meiner Sicht:

- Gesundheit und Leistungsfähigkeit,
- Sicherheit und Perspektive,
- Balance zwischen Leistung und Entspannung,
- Sinn, Wirksamkeit und Selbstbestimmung,
- Inspiration sowie Wertschätzung.

Ist uns im Moment ein Bedürfnis besonders wichtig, ist es wahrscheinlich, dass wir Stress empfinden, wenn es unerfüllt bleibt. Und das kann uns unruhig machen, den Schlaf kosten oder in extremen Fällen auch krank machen. Unser Gehirn will aber, dass es uns gut geht. Gerald Hüther spricht in dem Zusammenhang von Kohärenz und beschreibt Kohärenz wie folgt: "Es ist der Zustand, in dem alles möglichst gut und reibungslos zusammenpasst. <sup>(31)</sup>

Warum ist uns gerade Wertschätzung so wichtig? Sie ist uns so wichtig, weil wir gesehen, gehört, verstanden und anerkannt sein wollen. Das scheint selbst so manchem Spitzenpolitiker nicht bewusst. Diese versuchen nicht selten die Unmutsäußerungen von Bürgern mit Argumenten zu erschlagen, statt erst einmal zu zeigen, dass sie hören und verstehen was der andere sagt.

Hören wir, dass wir wertgeschätzt werden, „geht das runter wie Öl“. Wir spüren, dass anerkannt wird, was wir geleistet haben oder einfach als Mensch angenommen sind.

### **Wertschätzung zeigen**

Wie lange ist es her, dass Sie jemandem „Danke“ gesagt haben? Wer hat etwas für Sie getan, das Ihnen guttat, die Partnerin, der Nachbar, eine Mitarbeiterin? „Danke“ sagen ist eine Möglichkeit, Wertschätzung auszudrücken. Das „Danke“ ist im privaten Bereich nicht selten mit einem Blumenstrauß oder einer Einladung zu einem gemeinsamen Abend verknüpft. In der Arbeitswelt gibt es bei besonderen Leistungen schon mal eine Sonderzahlung ergänzend zum „Dank“ dazu, bei dauerhaft überdurchschnittlicher Leistung auch unter Umständen das Angebot zum Aufstieg auf der Karriereleiter.

---

<sup>30</sup> Neuroleadership - Was Führungskräfte aus der Hirnforschung lernen können, Karsten Draht, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG., 2015, S.79 ff

<sup>31</sup> Würde: Was uns stark macht - als Einzelne und als Gesellschaft, Gerald Hüther, Albrecht Knaus Verlag, S. 97

Woran wir uns später noch erinnern, das sind jedoch selten die materiellen Anerkennungen. Vielmehr sind es die Menschen, die uns Wertschätzung entgegengebracht haben, die in unserer Erinnerung haften bleiben.

Kinder werden öfter gelobt. Erwachsene erfahren Lob selten. Die Meinung, „Nicht geschimpft ist Lob genug.“ scheint verbreitet zu sein. Entsprechend groß ist das Wertschätzungsdefizit. Von jenen, denen es vergönnt ist, Lob zu erfahren, wird es zumeist aufgesaugt wie von einem ausgetrockneten Schwamm. Entsprechend groß ist das Wertschätzungsdefizit. Was tut der Mensch nicht alles, um Wahrnehmung und Anerkennung zu erfahren. Mancher opfert sich auf für den Partner. Andere leisten Überstunden in der Firma, deren Ausmaß gesundheitsgefährdend ist.

Leider hat Lob nicht selten aber auch einen faden Beigeschmack. „Hast Du toll gemacht!“, ruft es einem auf dem Gang im Vorbeigehen herüber. Worauf sich der Dank konkret bezieht, ist nicht zu erfahren. Der Gedanke, „Nicht einmal die Zeit für ein ordentliches Dankeschön nimmt er sich für mich.“, liegt nahe. Das „Lob“ verpufft, weil es für den, der es geäußert hat, offenbar so wichtig nun auch wieder nicht ist. Ein „Geschmäcke“ bekommt ein Lob auch, wenn der Eindruck entsteht, dass der Lobende damit seine vermeintliche Größe unterstreichen will oder damit eigene Interessen verfolgt, zum Beispiel den Gelobten zu mehr Leistung bewegen will.

Wirklich ehrlich kommt ein Lob daher, wenn es authentisch ist, wenn ausgedrückt wird, warum etwas einem wichtig ist und was es für einen bedeutet. „Ich bin total dankbar, dass Du die Software von Herrn Müller mit sehr hohem persönlichem Einsatz in so kurzer Zeit wieder zum Laufen gebracht hast. Das ist mir wichtig, denn Herrn Müller möchte ich als einen unserer besten Kunden nicht verlieren.“

Der Lobende öffnet sich und drückt aus, was ihn persönlich bewegt. Dadurch entsteht die Chance, die Verbindung zum anderen nachhaltig zu vertiefen, wahrhaft Wertschätzung auszudrücken.

Wertschätzung kann auch gezeigt werden, indem ich den Rat des anderen einhole. Ich zeige, dass ich seine Kompetenz schätze. Mit einem Menschen Zeit zu verbringen, ist eine weitere Möglichkeit, Wertschätzung auszudrücken. Im einfachsten Fall nehme ich mir einfach Zeit, für den anderen da zu sein, ihm zuzuhören. Ich kann mit ihm aber auch etwas gemeinsam unternehmen und Erlebnisse teilen. Das jährliche gemeinsame Glühweintrinken auf dem Dresdner Striezelmarkt war für meine Mitarbeiter der Ausdruck von Dank, Wertschätzung und Zusammengehörigkeit.

### **Wie bringen wir mehr Wertschätzung in unser Miteinander?**

Ich glaube, uns Menschen ist nicht mehr bewusst, wie wichtig uns Wertschätzung ist, wie wichtig uns unsere Bedürfnisse sind - Bedürfnisse wie geachtet sein, Zugehörigkeit, Dankbarkeit, Fairness und Menschlichkeit. Wer nicht weiß, was er selbst als Mensch braucht, der kann sich auch nicht gut auf andere einstellen.

**Tipp 3:**

Machen Sie sich bewusst, welche Bedürfnisse Ihnen in Ihrer momentanen Lebenssituation bezogen auf das Miteinander mit anderen Menschen besonders wichtig sind und warum. Schreiben Sie sie das auf. Als Hilfestellung ist in Anlage 2 eine Bedürfnisliste enthalten. Fragen Sie sich, was es braucht, damit die Bedürfnisse Erfüllung finden. Drücken Sie anderen gegenüber aus, was Sie sich bezogen auf das gemeinsame Miteinander wünschen.

Wer nicht erfährt, was dem anderen wichtig ist, der kann es ihm auch nicht geben. Ich zumindest kenne niemanden, der im Innern eines Mitmenschen verlässlich lesen kann, was er gerade braucht. Es soll Ehepartner geben, die selbst nicht wissen was sie zum Wohlbefinden gerade brauchen, vom Partner jedoch erwarten, dass er das erkennt.

„Wenn ich im Berufsleben meine Bedürfnisse auszudrücke, halten die anderen mich doch für bescheuert.“, wird vielleicht mancher denken. Es ist ein Defizit, wenn es uns nicht gelingt, auszudrücken, was uns wichtig ist und was es uns bedeutet, wenn es erfüllt wird. So manche Entscheidung konnte deshalb schon nicht getroffen werden. Wenn ich meinem Chef nicht darauf aufmerksam mache, dass mein Arbeitspensum beim besten Willen nicht mehr zu schaffen ist, ich ausgepowert bin und mehr Zeit brauche, um zu entspannen und meine Leistungsfähigkeit zu erhalten, enthalte ich ihm die Möglichkeit vor, die erforderlichen Maßnahmen einzuleiten. Damit trage ich die Verantwortung für die Fehler und Probleme, die irgendwann nicht mehr zu vermeiden sind.

Bedürfnisse und Empfindungen haben wir alle. Sie haben mehr Einfluss auf unser Denken und Handeln als uns das in der Regel bewusst ist. Zum Stichwort „Das Unbewusste“ ist in Wikipedia zu lesen <sup>(32)</sup>: „So formulierten führende Neurowissenschaftler in einem gemeinsamen Manifest: „Wir haben herausgefunden, dass im menschlichen Gehirn neuronale Prozesse und bewusst erlebte geistig-psychische Zustände aufs Engste miteinander zusammenhängen und unbewusste Prozesse bewussten in bestimmter Weise vorausgehen.“ (aus: Gehirn & Geist, 6/2004)

Arbeitgeber können Wertschätzung gegenüber ihren Beschäftigten zum Beispiel dadurch ausdrücken, dass sie ihnen gesunde Ernährungsmöglichkeiten, Fitnessangebote oder Unterstützung bei der Bewältigung privater Herausforderungen, wie Wohnungssuche oder Kinderbetreuung anbieten.

Ausdruck von Wertschätzung sind auch:

- Mitarbeiterbeteiligung,
- Übertragung von Eigenverantwortung oder
- gemeinsame Events.

---

<sup>32</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Das\\_Unbewusste](https://de.wikipedia.org/wiki/Das_Unbewusste), 01.10.2019

Im privaten Bereich sind es vor allem das „Dankeschön“ und die kleine Aufmerksamkeit im Alltag, mit denen Wertschätzung gezeigt werden kann.

Niemand sollte sich vom Wertschätzen abhalten lassen, nur weil andere Wertschätzung nicht annehmen können. Für die Eltern der heutigen Erwachsenengeneration waren Bescheidenheit und Zurückhaltung wichtige Werte, die sie in die Erziehung ihrer Kinder einbrachten. Das wirkt nach. Sätze wie, „Das war doch nicht der Rede wert.“, sind noch heute keine Seltenheit.

Etwas zu ändern, was wir gewohnt sind, bedeutet für uns Verhaltensänderung und hierfür wurde uns leider kein Schalter eingebaut, den wir einfach umlegen können. Verhaltensänderung braucht Übung, denn in unserem Gehirn müssen Bahnungen umgebaut werden. Bestehende Vernetzungen müssen durch neue überlagert werden. Neue Trampelpfade entstehen auch nicht dadurch, dass sie selten begangen werden. Ein solcher Umbau erfordert wiederholte biochemische Prozesse und die brauchen die nötige Zeit.

Besonders wichtig ist dabei die Rolle von potentiellen Multiplikatoren, die im öffentlichen Licht stehen: Künstler, Sportler, Wissenschaftler, Geistliche und Politiker. Was sie vorleben findet Nachahmer. Wichtige Einrichtungen in dem Zusammenhang sind Kindertageseinrichtungen, Schulen und Hochschulen, Einrichtungen der Erwachsenenbildung, Kirchen sowie Vereine. In ihnen wirken Kindergärtnerinnen, Lehrer, Ausbilder, Hochschullehrer, Gläubige und andere Engagierte. Weitere Unterstützer können z.B. Buchautoren, Therapeuten, Personaltrainer und Coaches sein.

Die Medien könnten mit stärkerer Orientierung auf konstruktive Berichterstattung erheblich zu mehr Wertschätzung in unserer Gesellschaft beitragen. Journalisten, die sich dem konstruktiven Journalismus <sup>(33)</sup> zuwenden, sind hier Vorreiter. Warum tun sich Medienhäuser jedoch meist schwer, Nachahmenswertes und Wertzuschätzendes stärker in den Mittelpunkt ihrer Programmgestaltung zu rücken? Dem Fernsehsender SWR gelingt das jedenfalls aus meiner Sicht recht gut. In Sendereihen wie SWR 1 Leute und Landesschau Baden-Württemberg werden meist Menschen in das Rampenlicht gesetzt, die das nicht vorrangig für Selbstdarstellung nutzen, sondern wertvolles in die Gesellschaft einbringen.

Sehr hilfreich wäre es auch, wenn die Hersteller von Computerspielen sich von Gewaltverherrlichung abwenden und Wertschätzungserleben zuwenden würden.

Es braucht die Erkenntnis von immer mehr Menschen, dass Wertschätzung wichtig ist, und deren Wollen, sie in ihr Leben zu integrieren. Ein erfüllteres Leben ist der Lohn.

---

<sup>33</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktiver\\_Journalismus](https://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktiver_Journalismus), 24.11.2019

## Methodische Unterstützung

Eine besonders hilfreiche Methode zur Stärkung der Wertschätzung im Miteinander ist die Gewaltfreie Kommunikation, die der amerikanische Psychologe Marshall B. Rosenberg (<sup>34</sup>) entwickelt hat.

Marshall B. Rosenberg erkannte, dass die Kommunikation, bei der die Empfindungen eines anderen nicht verletzt werden, die wertschätzend ist, aus

- der konkreten Benennung des Sachverhaltes,
- der Benennung der eigenen Gefühle, die im Zusammenhang mit den zu benennenden Bedürfnissen stehen, und
- der sich daraus ergebenden Bitte

besteht.

Voraussetzung ist die Haltung, mit der die Äußerungen gemacht werden. Es geht darum, den anderen als gleichwertigen Menschen zu sehen, mit ihm auf Augenhöhe zu kommunizieren. Hilfreich ist, die Absicht erkennen zu lassen, dass eine gute Lösung für beide Seiten gewollt ist.

Bitten wären keine Bitten, könnten sie nicht auch abgelehnt werden. Schließlich kann der Andere Bedürfnisse haben, die den eigenen entgegenstehen. Deshalb kann sich der Bitte ein Prozess der gemeinsamen empathischen Lösungssuche anschließen.

Nachfolgend ein Beispiel für einen Kommunikationsverlauf, der von Empathie geprägt ist:

Der Versandleiter einer Firma zu Herrn Meier vom IT-Dienstleister: „Hallo Herr Meier. Unser Server ist eben ausgefallen. Dadurch sind keine Lieferungen an unsere Kunden möglich. Als Versandleiter bin ich total unter Druck, denn die Zufriedenheit unserer Kunden hat totales Primat für mich. Könnten Sie sich umgehend um den Server kümmern? Ist das machbar für Sie?“ Soweit eine vollständige Bitte. Da man im Alltag zumeist viel voneinander weiß, kann eine entsprechende Bitte auch verkürzt ausfallen. Nun ist Herr Meier schon mit einer wichtigen Aufgabe beschäftigt. Er will keine leeren Versprechungen machen. Deshalb antwortet er: „Das geht leider nicht. Ich habe im Moment einen dringenden Auftrag meines Chefs zu erfüllen.“ Der Versandleiter reagiert empathisch und greift nicht wie häufig praktiziert zu der Methode, dem anderen die Verantwortung für die Folgen zuzuschieben. Er antwortet: „Das kann ich verstehen. Wäre es Ihnen möglich, mir jetzt gleich zu helfen, wenn ich mich mit ihrem Geschäftsführer in Verbindung setze und sein „ok“ zur Verschiebung seines Auftrages einhole? „Ja klar“, wäre dann wahrscheinlich die Antwort. Hier wird sehr deutlich: Ein „Nein“ ist oft kein absolutes, sondern eines, das sich auf konkrete Rahmenbedingungen bezieht. Kann eine Änderung dieser Rahmenbedingungen herbeigeführt werden, wird aus einem „Nein“ nicht selten ein „Ja“.

---

<sup>34</sup> Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens, Marshall B. Rosenberg, Jungfermann Verlag, 2009

Wie auch bei anderen Methoden ist die Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation im Alltag oft nicht so einfach. Es empfiehlt sich deshalb der Besuch entsprechender Seminare, die zum Beispiel unter [www.gewaltfrei.de](http://www.gewaltfrei.de) angeboten werden.

Dem Ungeübten fällt es nicht selten schwer, sich seiner Bedürfnisse und Empfindungen bewusst zu werden, eine komplette Bitte zu äußern. Deshalb ist es hilfreich, sich anfangs auf die konkrete Gesprächssituationen im „stillen Kämmerlein“ vorzubereiten.

**Tipp 4:**

Fertigen Sie sich Spickzettel für konkrete Gesprächssituationen an, im Rahmen derer Sie ein Anliegen ausdrücken möchten. Notieren Sie,

- den konkreten Sachverhalt ohne die Situation zu bewerten,
- was Sie in der entsprechenden Situation empfinden,
- was Ihnen in dem Zusammenhang wichtig ist und
- worin Ihr Anliegen besteht.

Bezogen auf das eben angeführte Beispiel könnte auf dem Spickzettel stehen:

- unser Server ist ausgefallen, wir können unsere Kunden nicht beliefern,
- ich bin total unter Druck,
- mir ist die Zufriedenheit unserer Kunden sehr wichtig,
- der verantwortliche Mitarbeiter kümmert sich umgehend um die Reparatur des Servers.

Wie zu Schulzeiten werden Sie den Spickzettel nach dem Schreiben dann wahrscheinlich gar nicht benötigen, denn wenn wir etwas formulieren und zu Papier bringen, prägen wir es uns bereits ein. Zur Unterstützung können Sie Anlage 2 und 3 nutzen.

Nonviolent Communication nach Marshall B. Rosenberg, wie sie im Englischen heißt, ist so wertvoll, weil sie lehrt, in der Kommunikation Bedürfnisse und Empfindungen auszudrücken und sich dadurch persönlich zu öffnen. Ich drücke aus, was ich empfinde, statt über den anderen zu urteilen. Dadurch kommuniziere ich wertschätzend, statt mich zu überstellen.

Merken Sie den Unterschied im folgenden Beispiel?

Variante 1: „Es ist totaler Mist, dass Sie das Update an den Baum gefahren haben.“

Variante 2: „Ich bin schockiert. Es ist mir wichtig, dass in unserem Bereich zuverlässig und effektiv gearbeitet wird. Das heißt, dass vor einem Datenbank-Update die Datenbanken gesichert werden.“

## **Der Nutzen von Wertschätzung**

„Was soll der Schmarren mit der Wertschätzung? Wir sind doch schließlich erwachsene Menschen und im Berufsalltag ist sowieso kein Platz für Gefühlsduselei.“, mag vielleicht der eine oder andere denken.

Wir haben Bedürfnisse, auch wenn sie uns nicht bewusst sind. Ob sie erfüllt sind oder nicht, drückt sich in Empfindungen aus und das macht etwas mit uns, mit unserem Körper und mit unserer Psyche, mit unserem Befinden und mit unseren Entscheidungen. Erfüllte Bedürfnisse lassen uns

- zufrieden und vielleicht sogar glücklich sein,
- Freude empfinden,
- gesund und leistungsfähig bleiben,
- Spaß haben,
- entspannt sein oder
- erfüllt fühlen.

Ein Arbeitgeber, der sich um die Bedürfnisse seiner Beschäftigten kümmert,

- fördert die Mitarbeiterzufriedenheit
- stärkt die Mitarbeiterbindung,
- steigert die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber,
- senkt den Krankenstand,
- bewahrt die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sowie deren Motivation,
- verbessert die Zusammenarbeit in der Firma, der Behörde oder der Organisation,
- verringert die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten und
- steigert letztlich die Kundenzufriedenheit.

Dass all das sich finanziell positiv für einen Arbeitgeber auswirkt, liegt auf der Hand.

Wertschätzender Umgang miteinander ist ein wesentlicher Faktor, um nicht nur die zukünftigen Herausforderungen in der Arbeitswelt zu meistern, sondern auch die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit insgesamt.

## **Ausgangs**

### **Empfehlungen für mehr wertschätzendes Miteinander**

Zum Abschluss möchte ich Ihnen zusammengefasst folgende Empfehlungen für mehr wertschätzendes Miteinanders mit auf den Weg geben:

- machen Sie sich Ihre eigenen Werte bewusst,
- nehmen Sie sich Zeit, um Wertschätzung zu äußern oder zu zeigen,
- benennen Sie konkret den Bezug, wenn Sie sich wertschätzend äußern,
- benennen Sie, was das, was sie wertschätzen möchten, für sie bedeutet und was Sie empfinden, wenn es erfüllt bzw. unerfüllt ist,
- schenken Sie, um Wertschätzung zu zeigen, anerkennende Worte, gemeinsame Zeit, Vertrauen oder etwas, was Ihnen persönlich am Herzen liegt,
- tragen Sie, um Wertschätzung auszudrücken, zum Wohlergehen anderer bei.

### **Mein Dank**

Abschließend möchte ich Ihnen dafür danken, dass Sie mir Ihre Aufmerksamkeit für die Gedanken, die ich in diesem E-Book formuliert habe, geschenkt haben. Etwas zum besseren Miteinander von Menschen und zu ihrem Wohlergehen beizutragen, ist mir ein wichtiges Anliegen. Gelingt mir das, lässt mich das zufrieden und glücklich sein.

## Anlage 1 – Werteliste (Grundlage Kröber Kommunikation)

Abenteuer	Glück	Redegewandtheit
Anmut	Großzügigkeit	Respekt
Ausdauer	Güte	Ruhe
Autonomie	Gute Laune	Ruhm
Achtung	Harmonie	Sauberkeit
Aktivität	Heiterkeit	Schönheit
Anerkennung	Helfen	Selbständigkeit
Ausgeglichenheit	Herausforderung	Selbstbestimmung
Begeisterung	Höflichkeit	Selbstverwirklichung
Bewegung	Humor	Sexualität
Bildung	Innovation	Sicherheit
Demokratie	Identität	Souveränität
Dienen	Individualismus	Sparsamkeit
Distanz	Intimität	Spaß
Disziplin	Jungfräulichkeit	Stärke
Ehre	Kameradschaft	Tapferkeit
Ehrlichkeit	Kreativität	Tatkraft
Einfachheit	Klugheit	Toleranz
Einzigartigkeit	Kompetenz	Treue
Einfluss	Lässigkeit	Überlegenheit
Engagement	Lebensfreude	Überzeugung
Entdeckung	Lebendigkeit	Umweltschutz
Entspannung	Leistung	Unabhängigkeit
Entwicklung	Leistungsfähigkeit	Unparteilichkeit
Eleganz	Lernen	Veränderung
Erfolg	Liebe	Verantwortung
Erfüllung	Macht	Vergnügen
Exzellenz	Menschlichkeit	Vernunft
Fairness	Mitgefühl	Verspieltheit
Familie	Mut	Vertrauen
Freiheit	Nachsicht	Vitalität
Freizügigkeit	Nähe	Wahrheit
Freude	Natur	Wechsel
Freundschaft	Objektivität	Weisheit
Frieden	Offenheit	Weitblick
Fürsorglichkeit	Ordnung	Wettbewerb
Gastlichkeit	Persönlichkeit	Wirksamkeit
Gerechtigkeit	Pflichtbewusstsein	Wohlfühl
Geschmack	Phantasie	Würde
Geselligkeit	Pracht	Zärtlichkeit
Gesundheit	Pragmatismus	Zeitlosigkeit
Glaube	Pünktlichkeit	Zugehörigkeit
Gleichheit	Rechtmäßigkeit	

## Anlage 2 – Bedürfnisliste (Grundlage Klaus Karstädt)

<b>Selbstverwirklichung</b>	<b>Beziehung</b>	<b>Wohlergehen</b>
Abenteuer	Achtung	Ausgeglichenheit
Abwechslung	Akzeptanz	Ausgelassenheit
Aktivität	Anerkennung	Ausgewogenheit
Authentizität	Annahme	Begeisterung
Bedeutsamkeit	Anregung	Beständigkeit
Bestätigung	Aufmerksamkeit	Bewegung
Bildung	Aufrichtigkeit	Entspannung
Effektivität	Austausch	Freizeit
Effizienz	Beteiligung	Freude
Einfachheit	Ehrlichkeit	Frieden
Elternschaft	Ermutigung	Geborgenheit
Entdeckung	ethisches Verhalten	Gelassenheit
Entwicklung	Familienleben	Gerechtigkeit
Erfolg	Freundlichkeit	Gesundheit
Erleben	Freundschaft	Glück
Flexibilität	Gemeinschaft	gute Laune
Freiheit	Gesehen werden	guter Einkommen
Freizeit	Güte	Heiterkeit
Freizügigkeit	guter Ruf	Hoffnung
Freunde	Harmonie	innere Ausgeglichenheit
Herausforderung	Information	Lebensfreude
Individualität	Initiät	Leichtigkeit
Initiative	Kameradschaft	Leistbarkeit
Kompetenz	Klarheit	Natur
Können	Liebe	Optimismus
körperliche Herausforderungen	Loyalität	Ordnung
Kreativität	Menschlichkeit	Orientierung
Lebensbereicherung	Mitgefühl	Rechtmäßigkeit
Lernen	Nachsicht	Ruhe
Nachkommen	Nähe	Sauberkeit
Neugier	Objektivität	Schlaf
persönliches Wachstum	Offenheit	Schönheit
Pragmatismus	Respekt	Schutz
Selbstbestimmung	Rücksichtnahme	Sicherheit
Selbstvertrauen	Sensibilität	Sparsamkeit
Selbstverwirklichung	Sexualität	Spaß
Sinnhaftigkeit	Spiel	Stille
soziales Engagement	Toleranz	Trauer
Spiritualität	Treue	Umweltbewusstheit
Tatkraft	Unabhängigkeit	Vergnügen
Verantwortung	Unterstützung	Vernunft
Vorankommen	Verbindlichkeit	Wirtschaftliche Sicherheit
Wachstum	Verlässlichkeit	Wohlbefinden
Weitblick	Verständigung	Zuversicht
Wirksamkeit	Verständnis	
Wissen	Verstehen	
Würdigung	Vertrauen	
Zielstrebigkeit	Wahrheit	
	Wahrnehmung	

Brauchen wir mehr Wertschätzung?

<b>Selbstverwirklichung</b>	<b>Beziehung</b>	<b>Wohlergehen</b>
	Wertschätzung	
	Zärtlichkeit	
	Zugehörigkeit	
	Zuneigung	
	Zusammenarbeit	

© Dr. Dieter Höntsch 2019, [www.wachsen-als-mensch.de](http://www.wachsen-als-mensch.de)

## Anlage 3 – Empfindungsliste (Grundlage Klaus Karstädt)

<b>unangenehme</b>	<b>angenehme</b>	<b>verschieden</b>
abgespannt	abenteuerlustig	bewegt
abwesend	angeregt	ergriffen
alarmiert	beeindruckt	erstaunt
angeekelt	befreit	gespannt
angespannt	begeistert	herausgefordert
ängstlich	behaglich	hin- und hergerissen
ärgerlich	belustigt	leidenschaftlich
aufgeregt	bereichert	müde
aufgewühlt	beruhigt	perplex
ausgelaugt	berührt	schwankend
bedrückt	beschwingt	tiefbewegt
bekümmert	dankbar	überrascht
besorgt	ehrfürchtig	überwältigt
bestürzt	energiegeladen	unentschlossen
betroffen	engagiert	verblüfft
betrübt	entschlossen	verduzt
einsam	entspannt	voller Anteilnahme
elend	entzückt	
empört	erfreut	
energielos	erfüllt	
entrüstet	erleichtert	
entsetzt	erlöst	
enttäuscht	erwartungsvoll	
erschöpft	fasziniert	
erstarrt	frei	
fassungslos	froh	
frustriert	fröhlich	
gehemmt	gelassen	
hilflos	gerührt	
irritiert	glücklich	
labil	gut gelaunt	
leiblos	hingerissen	
lethargisch	hoffnungsvoll	
lustlos	inspiriert	
mutlos	interessiert	
neidisch	konzentriert	
nervös	kraftvoll	
niedergeschlagen	lebendig	
panisch	lebenslustig	
peinlich berührt	leicht	
pessimistisch	locker	
ratlos	Lust haben	
ruhelos	motiviert	
sauer	munter	
schlapp	neugierig	
schockiert	optimistisch	
skeptisch	ruhig	
sorgenvoll	schwungvoll	
sprachlos	sicher	

<b>unangenehme</b>	<b>angenehme</b>	<b>verschieden</b>
teilnahmslos	stark	
träge	stolz	
traurig	überglücklich	
überlastet	überschwänglich	
unbehaglich	unbekümmert	
ungeduldig	unbeschwert	
ungläubig	unbesorgt	
unglücklich	unternehmenslustig	
unruhig	vergnügt	
unsicher	verliebt	
unter Druck	verzaubert	
unwohl	voller Bewunderung	
unzufrieden	wohl	
verärgert	zufrieden	
verbittert	zuversichtlich	
verlegen		
verletzt		
verstimmt		
verwirt		
verwundert		
verzweifelt		
voller Angst		
wütend		
zögerlich		
zornig		