

BITTE HÖREN SIE AUF ÜBER WERTSCHÄTZUNG ZU SPRECHEN

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 6. März 2025

Wertschätzung ist in aller Munde. Sie wird in Reden erwähnt, in Mitarbeitergesprächen betont und auf Führungskräfte trainings als Schlüssel für Motivation gepriesen. Doch genau hier liegt das Problem: Wertschätzung wird häufig zu einem Wort, einem Programmpunkt in einer Präsentation oder einem Pflichtteil in einer Rede. „Wir schätzen Ihre Arbeit wert“ – wie oft haben Sie das schon gehört? Und wie oft hat es etwas bewirkt?

Die Wahrheit ist: Wertschätzung entsteht nicht durch Worte. Sie ist ein Gefühl. Und Gefühle können nicht verordnet, noch weniger inszeniert werden. Worte allein können keine echte Wertschätzung erzeugen. Sie müssen in einem Gesamtkontext aus Handlungen, Haltung und Authentizität eingebettet sein. Gleichzeitig stellt sich die Frage: Welchen Wert gibt es zu schätzen? Häufig wird Wertschätzung gerade von denen eingefordert, die weniger als 100% Arbeitsleistung erbringen.

WERTSCHÄTZUNG IST EIN GEFÜHL, KEIN KONZEPT

Menschen erleben Wertschätzung individuell. Was für den einen ein Zeichen von Anerkennung ist – zum Beispiel Lob vor dem gesamten Team – empfinden andere als unangenehm oder sogar peinlich. Wertschätzung ist kein Standardprozess, sondern ein persönliches und situationsabhängiges Empfinden.

DIE LÜCKE ZWISCHEN INTENTION UND WIRKUNG

Viele Führungskräfte drücken in Mitarbeitergesprächen oder Teammeetings ihre „Wertschätzung“ aus. Doch oft wirkt dies wie ein Pflichtprogramm: aufgesetzt, formelhaft und ohne emotionale Tiefe. Die Intention mag gut sein, doch die Wirkung bleibt aus. Worte, die nicht von Handlungen und echter Präsenz begleitet werden, hinterlassen mehr Frustration als Wertschätzung.

PRAXISBEISPIEL: WENN WORTE INS LEERE LAUFEN

Ein Sparkassenvorstand, der jährlich vor versammelter Belegschaft lobt: „Wir wissen, wie viel Sie leisten, und das schätzen wir sehr.“ Doch die Mitarbeitenden erleben im Alltag keine spürbaren Änderungen – weder in der Anerkennung von Überstunden, noch in einer besseren Ausstattung ihrer Arbeitsplätze. Die Folge: Die Worte des Vorstands werden nicht als Anerkennung, sondern als Floskel wahrgenommen.

LÖSUNGSVORSCHLÄGE: WERTSCHÄTZUNG ERLEBBAR MACHEN

Wertschätzung beginnt mit dem Verstehen: Was ist für die Mitarbeitenden wertvoll? Ist es ein persönliches „Danke“? Der Freiraum, Entscheidungen eigenständig zu treffen? Oder die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben besser zu verbinden? Führungskräfte sollten sich die Zeit nehmen, um genau dies herauszufinden.

KLEINE GESTEN, GROSSE WIRKUNG

Ein handschriftlicher Dank auf einer Notizkarte, ein überraschender Nachmittag frei nach einem erfolgreichen Projektabschluss oder die Anerkennung von Vorschlägen in einem Meeting – solche kleinen, persönlichen Gesten haben oft eine tiefere Wirkung als große Reden. Wertschätzung zeigt sich in den täglichen Interaktionen. Wenn Führungskräfte wirklich zuhören, Feedback ernst nehmen oder ihre Mitarbeitenden bei Herausforderungen aktiv unterstützen, entsteht eine Kultur des Respekts und der Anerkennung.

SYSTEMISCHE ANSATZPUNKTE

Organisationen selbst müssen Strukturen schaffen, die Wertschätzung fördern. Das können regelmäßige Teamrunden, transparente Entscheidungsprozesse oder flexible Arbeitsmodelle sein. Wertschätzung muss von der Organisation vorgelebt und unterstützt werden. Gleichzeitig darf ebenso klar sein, Wertschätzung setzt Wertstiftung voraus.

Wertschätzung ist nicht das, was Sie sagen. Es ist das, was Ihre Mitarbeitenden fühlen. Worte allein reichen nicht aus, um dieses Gefühl zu erzeugen. Nur durch authentisches Handeln, ehrliches Interesse und echte Präsenz kann Wertschätzung erlebbar werden. Also, bitte hören Sie auf, über Wertschätzung zu sprechen. Beginnen Sie, sie zu leben. Das ist nicht nur wertvoller für Ihre Mitarbeitenden, sondern auch für den Erfolg Ihres Instituts.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62