

## „Wertschöpfung durch Wertschätzung“

Diesen Leitspruch habe ich vor etwa zehn Jahren für mein Beratungsunternehmen ausgewählt. Er verkörpert für mich meine Erfahrungen, die ich bis dahin und seither in meinem Berufsleben gemacht hatte. Ob als Mitarbeiter, Führungskraft oder später als Berater – mein Erkennen ist in dieser griffig formulierten Weise gut ausgedrückt.

Welches Erkennen?

Dass die Wertschätzung, mit der Menschen sich in einem Wirtschaftskontext begegnen, eben Quelle der wirtschaftlichen Wertschöpfung ist. Das, was als „messbar“ in zählbaren Ergebnissen abgebildet erscheint, hat seinen Ursprung in Vorgängen, die nun mal mit „Zählen, Messen, Wiegen“ nichts zu tun haben. Dem Vorgang der Messung – letztlich in einem Geldwert – geht der Akt der Bewertung voraus. Ein in Geld ausgedrückter „Wert“ geht aber niemals „aus den Dingen“ selber hervor: aus dem Produkt, der Leistung, des Gegenstandes, um den es bei dem Prozess des Wirtschaftens selber geht. Erst die am Akt des Wirtschaftens beteiligten Menschen geben den Dingen einen Wert. Auch den Wert, der sich letztlich im Geldwert ausdrückt.

Das scheint in unseren Tagen eine befremdliche Aussage zu sein.

Die modernen Wirtschaftswissenschaften erzählen uns seit über 200 Jahren etwas ganz anderes. Dabei spielt die ideologische Ausrichtung keine Rolle. Die Zielrichtung der wissenschaftlichen Aussagen weist dem Menschen letztlich nur die Rolle als eines „Faktors“ im Geschehnis des quasi als „Naturprozess“ verstandenen Wirtschaftens zu. Der Mensch selber, sein Wesen – nämlich, unvertretbare Person zu sein – sein Geheimnis, was darin verborgen liegt, taucht in der Berechnungswelt der Moderne nicht mehr auf.

Was für ein Irrtum!

Sowohl als „Produzent“ wie auch als „Konsument“ ist jeder einzelne Mensch selber immer der entscheidende „Faktor“ des Geschehens. Menschliche Wirklichkeit ist kein „Naturereignis“, das nach den Regeln der klassischen Naturwissenschaft untersucht und beschrieben werden kann.

Wirtschaften ist ein Bereich der Soziologie und diese findet ihren Ursprung in der Ethik – der „Art, wie Menschen miteinander sind“. Und das wiederum hängt entscheidend davon ab, was Sie von der Wirklichkeit verstanden haben. Und hier wird schnell deutlich, wie sehr dieses Selbstverständnis des „Miteinanderseins“ von dem Boden abhängt, woraus die Wurzeln des ethischen Empfindens und Verstehens ihre Kraft beziehen.

Ein fruchtbarer, lebendiger Boden belebt und macht Menschen der Begeisterung fähig. Ein offenes, lebendiges „Klima“ in einer Unternehmung ermöglicht Beteiligung, weckt Bereitschaft, setzt Kräfte frei, lässt Menschen Zugangsmöglichkeit zu ihren höchstpersönlichen schöpferischen Quellen.

Ein entscheidendes Moment dabei ist der Umgang miteinander. Wie begegnen sich die Menschen in konkreter Weise? Wie als KollegInnen oder im hierarchischen Verhältnis Führungskraft – MitarbeiterIn, wie im Gefüge der diversen Stakeholderbeziehungen?

Wertschätzung zu erfahren ist für uns Menschen etwas Wundervolles. Es ist Bestätigung unseres Seins. Und dies umso stärker, je mehr sich die gezeigte Wertschätzung auf uns als Person und weniger auf das von uns Vollbrachte bezieht. Nun ist im Prozess der betrieblichen Wertschöpfung moderner Prägung das „Produkt“, das, was „rauskommen“ soll, immer weiter in den Fokus der Betrachtung gerückt: Fast scheint es, als dass der Weg dorthin nur noch als „notwendiges Übel“ erscheint, das Kosten verursacht, Zeitverzögerungen hervorruft, nach Wettbewerbskriterien beurteilt wird, nach Überschuss und Gewinn ausgerichtet ist. Der Mensch wird mittels Rechnung scheinbar

notwendig zum Faktor der Produktion (degradiert) – und gleich nach Feierabend als *Objekt* der Konsumtion (manipuliert): was er als *Subjekt* willig bedient.

Wertschätzung, die diesen Namen verdient, ist unzweckmäßig. Sie geschieht um ihrer selbst Willen. Wer andere wertschätzt, „um etwas“ von oder durch sie zu erhalten, hat nichts verstanden. Es ist wie mit der Liebe, denn um die handelt es sich dabei in Wahrheit: Sie wird nur selbstlos gegeben wirksam, sonst ist sie nicht.

Das Problem ist also, wie sich in einer durchgetakteten, durchgerechneten, vorausgeplant erscheinenden Wirklichkeit moderner Wirtschaftsprozesse noch echte Wertschätzung ereignen kann.

Das ist wirklich ein heikler Punkt, an dem sich aber immer wieder alles entscheidet.

Die Pseudoargumente der „Alternativlosigkeit“ von Sachzwängen aller Art haben uns im Laufe der Zeit offensichtlich in eine resignative Grundstimmung versetzt. Wettbewerb als Naturbedingung des Daseins, Überlebensstrategien als einzige Möglichkeit, Rationalität als beherrschendes Instrument der Gestaltung – zunehmend aller Wirklichkeitsbereiche –, Maximierung des Eigennutzens als Sinn des Daseins: Tag für Tag hämmert diese Propaganda auf uns ein und wird von uns reproduziert. Es ist wahrlich schwer für den oder die Einzelne(n), sich dagegen zur Wehr zu setzen und mit offenem Herzen lebendig der Fülle des alltäglichen Geschehens gegenüberzutreten.

Die Illusion einer Welt, die nicht mehr durch Menschen, schon gar nicht durch den „Einzelnen“ gestaltbar erscheint, fordert uns als Individuen heraus, und wir brauchen dafür alle unsere Kraft, um eben *nicht* zu resignieren. Die Dimension, in der wir uns hier bewegen, hat Romano Guardini schon 1950 in seiner visionären Schrift „Das Ende der Neuzeit“ in höchst beunruhigender Weise beschrieben, wenn er über die Gefahr, aber eben auch die Möglichkeiten neuer Entfaltung für den Menschen als Person im Getriebe totalitärer Technizität der von ihm selber entfesselten Macht schreibt: „So seltsam es klingen mag: die gleiche Masse, welche die Gefahr der absoluten Beherrschbarkeit und Verwendbarkeit in sich trägt, hat auch die Chancen zur vollen Mündigkeit der Person in sich. Allerdings“, schreibt er dann weiter, „sind dabei Aufgaben innerer Befreiung, einer Stählung gegen die immer ungeheuerlicher anwachsenden Es-Mächte gestellt, die wir noch kaum erst zu erahnen vermögen.“

Nun, das sieht heute anders aus. Wir wissen – wenn wir es wollen –, dass sich die Dinge im Sinne Guardinis entwickelt haben und sich mit schier unfassbarer Gewalt scheinbar selber vorantreiben. Und wir erleben – wenn wir den Mut haben, dies zuzulassen –, *wie* sehr wir als Einzelne in diesem numinosen Gefüge unter Druck geraten. Haben wir die Kraft, uns dabei als wahrhaft freie Menschen, als selbständig empfindende und handelnde Personen zu Wort zu melden?

„Zu Wort melden“ – was für eine aufschlussreiche Wendung!

| Wer sich zu Wort meldet, hat etwas zu sagen. Woher kommt das, was eben dieser Einzelne „mit zu teilen“ hat, was mittels Teilung „Mehrwert“ erzeugt?

Vom „LEBENDIGEN WORT“, das unter uns wohnt, woher sonst?

Guardini schreibt an anderer Stelle, dass, „je stärker die Es-Mächte anwachsen“ würden, desto entschiedener bestehe die „Weltüberwindung“ des Glaubens „in der Realisation der Freiheit“. Und dann fügt er an, dass diese Realisation für den einzelnen Menschen im Vertrauen auf das Geschehe, was Gott tue, eben nicht nur „wirke“, sondern tue! „Es ist seltsam, welche Ahnung heiliger Möglichkeit mitten im Anwachsen des Welt-Zwanges aufsteigt.“

Und dieses „Zu-Wort-Melden“ heißt eben vor allem: zu sich selber stehen; für sich einstehen; für das, was einem wirklich am Herzen liegt, egal, was „die Menschen denken“. Denn dies bedeutet: *sich selber wertschätzen* – mit dem, was wir sehen, denken, empfinden, fühlen, worauf wir wahrhaft stehen, wofür wir bereit sind, uns tatsächlich und mit Hingabe einzusetzen. Auch im Widerstand und Kampf. Wer sich selber so wertschätzen kann, vermag andere im betrieblichen Alltag wirksam wertzuschätzen.

Menschen, die sich nicht entmutigen lassen und auf ihre wahre innere Stimme hören, sind wieder befähigt, andere zu sehen: als den oder die zu sehen, die diese *wahrlich* sind: Geschöpfe Gottes, kostbar, unergründbar in ihrem Geheimnis, einzig, letztlich – heilig.

Insofern gilt das, was man, psychologisch gesehen, einen „guten Selbstkontakt“ nennen würde, für die Beschaffenheit der Grundstruktur, mit der wir im modernen Alltag des Wirtschaftens als Freie agieren können. Sich selber treu zu bleiben – oder es auch immer wieder zu werden, indem wir uns selber „auf die Schliche kommen“ – braucht ein tapferes Herz.

Spätestens die „Finanzkrise“ 2008 ff. hat uns kurz den Abgrund sehen lassen, an und auf dem unser modernes Verständnis von Wirtschaften und Leben gebaut worden ist. Schnell haben wir das wieder verdrängt. Den Preis dafür zahlen nicht seit Jahren schon die Bürger der Länder in Finanznot. Wir alle verlieren dadurch unsere Fähigkeit zur stimmigen Einschätzung. Wer auf dem falschen Weg ist, wird umso mehr Mühe aufwenden, diesen fortzusetzen, je später er bemerkt hat, dass es ein Irrweg ist.

Was es hier braucht, ist tatsächlich – Umkehr. Echte, ehrlich vermittelte Wertschätzung dem konkret Anderen gegenüber ist so eine Umkehr.

Diese geschieht aus freien Stücken – und ändert in einem Nu alles, erschafft eine andere Qualität der Situation. Es ist, als tauche diese Qualität der Begegnung „aus dem Nichts“ auf. Der Rang dieser Qualität ist umso höher, je mehr Liebe auf diesen Prozess einwirkt.

Was dann „geschöpft“ wird, sind wahrhafte *Werte*, nicht nur „Wert“ als Zusammenrechnung in Geld. Und genau diese auftauchenden Werte erzeugen für die Beteiligten das tiefe Empfinden darin, wertgeschätzt zu sein.

Dass sich dabei „die Sache auch noch hinlänglich rechnet“, ist dann nur noch eine (fast) unvermeidbare Folge.